

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Analýza systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Rybárik, s.r.o.**  
**An Analysis of Employee Remuneration System in the Rybárik, s.r.o.**  
**Company**

Student: Bc. Veronika Lánská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh,  
vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 29.4.2011

podpis.....

Děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za její odborné vedení a poskytnuté rady a Ing. Ivaně Rybárikové za její pomoc, ochotu a čas věnovaný mi při zpracování mé diplomové práce.

# OBSAH:

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ....</b>	<b>3</b>
2.1	Metodika výzkumu .....	3
2.2	Odměňování zaměstnanců .....	3
2.3	Charakteristika systému odměňování .....	4
2.3.1	<i>Tvorba systému odměňování .....</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Spravedlnost a výkon v odměňování.....</i>	<i>9</i>
2.3.3	<i>Nové odměňování .....</i>	<i>10</i>
2.3.4	<i>Řízení lidského kapitálu .....</i>	<i>11</i>
2.3.5	<i>Firemní filozofie pro stanovení mzdového systému.....</i>	<i>12</i>
2.4	Strategické řízení odměňování .....	12
2.4.1	Mzdová politika .....	14
2.4.2	Motivace a odměna.....	16
2.5	Struktura a forma mezd .....	18
2.5.1	Mzdové formy .....	19
2.5.2	Dodatkové mzdové formy.....	22
2.5.3	Faktory ovlivňující úroveň mezd a platů .....	23
2.5.4	Mzdová šetření .....	24
2.6	Hodnocení práce .....	24
2.6.1	Metody hodnocení práce.....	25
2.7	Zaměstnanecké výhody .....	27
2.7.1	Systém volitelných zaměstnaneckých výhod – Cafeteria systém .....	29
2.7.2	Nejčastější varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod.....	30
2.8	Shrnutí .....	32
<b>3.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RYBÁRIK, s.r.o.....</b>	<b>33</b>

<b>4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI RYBÁRIK, s.r.o.....</b>	<b>39</b>
4.1    Systém odměňování v podniku.....	39
4.2    Mzdový řád .....	40
4.3    Odměňování zaměstnanců v organizaci.....	42
4.4    Příplatky .....	44
4.5    Zaměstnanecké výhody .....	44
4.6    Motivace v oblasti odměňování.....	45
4.7    Mzdová šetření a hodnocení práce.....	46
4.8    Postup analýzy a použité metody .....	47
4.9    Výsledky analýzy .....	48
4.9.1 <i>Analýza standardizovaných otázek pro pracovníky ekonomického úseku</i>	<i>48</i>
4.9.2 <i>Analýza standardizovaných otázek pro pracovníky úseku staveb</i> .....	<i>52</i>
4.10    Shrnutí získaných poznatků.....	55
<b>5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZMĚNU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI RYBÁRIK, s.r.o. ....</b>	<b>57</b>
5.1    Cafeteria systém .....	57
5.1.1 <i>Pevná složka - jádro</i> .....	<i>59</i>
5.1.2 <i>Volitelný blok</i> .....	<i>61</i>
5.1.3 <i>Srovnání celkových nákladů</i> .....	<i>62</i>
5.2    Odměny za věrnost .....	63
5.3    Změna tarifních sazeb a příplatků.....	63
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1. ÚVOD

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší – zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatel zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Každá organizace by měla mít proto vytvořen takový individuální systém odměňování, který by vyhovoval všem specifickým podmínkám, ve kterých konkrétní organizace funguje, potřebám této organizace a potřebám jejích zaměstnanců.

Dosavadní ekonomika, která je založená na masové produkci, se pomalu, ale jistě stává ekonomikou „novou“. Jedná se o novou dimenzi ekonomiky, která nahrazuje její starý charakter a je založena především na informacích, znalostech a dovednostech lidí. Efektivnost a konkurenceschopnost v ekonomice sice nadále ovlivňují takové faktory jako je podnikové klima, úroveň technologií, kultura a stupeň využívání nejnovějších informací a poznatků, ale rozhodujícím faktorem se jednoznačně stává intelektuální kapitál představovaný lidmi. V této nově nastolené ekonomice se stávají lidé prioritou, jejímž cílem je jejich efektivní využívání jako zdroje kvality, znalostního potenciálu, neustálé aktivizace a kultivace těchto znalostí.

Využívání lidského potenciálu, personální řízení a práce s lidmi se stává prioritou číslo jedna pro úspěšnost podnikání. Jelikož se vše odvíjí od skutečnosti, že znalostní a intelektuální kapitál vlastní pouze člověk, pak podniky nemají jinou možnost, než prostřednictvím svých zaměstnanců, trvale vytvářet nové znalosti a co možná nejefektivněji je využívat v rámci organizace jakož i v maximální míře úročit tyto znalosti v nových výrobcích a službách, včetně jejich neustálého a vytrvalého inovování a zlepšování. Proto je potřeba, aby se každá organizace zaměřila na udržení si svých pracovníků, jako nejcenějšího kapitálu ve firmě, a k tomu využila i efektivního nastavení systému odměňování, jakožto spravedlivé a motivující odměny za jejich výkon a přínos pro celou organizaci i společnost.

Pouze taková orientace podnikům může přinést vysokou prosperitu, konkurenceschopnost v neustále se měnícím podnikovém prostředí a v neposlední řadě nejvíce vytouženou svobodu podnikání.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala firmu Rybárik, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti. Tato firma pro mě byla zajímavá zejména systémem vedení zaměstnanců a organizování práce, a také tím, že za poslední období dvou let došlo ve firmě k velkému rozvoji a nárůstu jak v oblasti práce, strojní techniky, tak i zaměstnanců. Po konzultaci s vedením firmy jsem zjistila, že firma pocítuje určité nedostatky v systému odměňování a potřebovala by navrhnout nový, efektivnější a především více motivující systém pro svoje zaměstnance. Tedy cílem mé diplomové práce je proniknout hlouběji do chodu této firmy, podrobně prozkoumat zmíněné problémy a nedostatky v oblasti odměňování, metodou rozhovoru je analyzovat a pokusit se navrhnout nový, efektivnější systém odměňování ve firmě, nebo případně navrhnout určitá opatření, která by mohla do budoucna přispět ke snížení jejich nežádoucího vlivu.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Odměňování zaměstnanců za jejich práci a za to, že jsou zaměstnanci určité organizace, patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností každé firmy a jeho úroveň je dána celkovou úrovní řízení lidských zdrojů v organizaci. Jedná se o složitou záležitost, a proto je v každém podniku nutná existence efektivního, jasného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Tento systém by měl být přijatelný jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele a tím napomáhat vytváření harmonických vztahů v organizace.

### **2.1 Metodika výzkumu**

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila jako metodu výzkumu, v dané firmě, rozhovor. Tuto metodu jsem zvolila především v závislosti na tématu mé práce, jelikož odměňování je citlivou záležitostí v každé firmě a mnozí zaměstnanci nejsou v otázkách tohoto typu příliš přístupní, ba dokonce negativní. Tedy jsem uznala za vhodnější aplikovat rozhovor na pracovníky vedení, kterým budu pokládat jednotlivé otázky, a kteří jsou více do této problematiky zasvěceni v rámci fungování firmy, motivace zaměstnanců a vnímají systém odměňování jako důležitou součást strategického rozvoje firmy.

### **2.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeфекtivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kociánová, 2010).

Každá organizace by měla mít vytvořen takový individuální systém odměňování, který by vyhovoval všem specifickým podmínkám, ve kterých konkrétní organizace funguje, potřebám této organizace a potřebám jejich zaměstnanců. Je tedy třeba provést řadu určitých kroků:



- vytvořit vnitřní mzdovou/platovou strukturu – na základě analýzy a ohodnocení pracovních pozic
- na tuto mzdovou/platovou strukturu nastavit reálné mzdy/platy
- rozhodnout o tom jak budeme platit individuální zaměstnance - na základě hodnocení výsledků jeho práce
- určit podmínky vyplácení odměn, bonusů – podílů na zisku v organizace
- rozhodnout o zaměstnaneckých výhodách, tzv. benefitech – na základě analýzy motivace a potřeb zaměstnanců a informací z trhu

Při řešení problematiky odměňování hrají důležitou roli také zákony a právní předpisy, v nichž by se měla každá organizace orientovat a jimiž se musí řídit. Každý zaměstnavatel, ale i zaměstnanec, by proto měl mít alespoň základní přehled o jednotlivých právních předpisech upravujících odměňování (Horváthová, Čopíková, 2010).

Mezi nejdůležitější platné právní předpisy, které mají bezprostřední vztah ke mzdové/platové problematice, patří tyto zákony:

1. **Zákon č.262/2006 Sb.,** zákoník práce.
2. **Zákon č.143/1992 Sb.,** o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.
3. **Zákon č.118/2000 Sb.,** o ochraně zaměstnanců při platební neschopnost zaměstnavatele a o změně některých zákonů.
4. **Zákon č.2/1991 Sb.,** o kolektivním vyjednávání.

Kromě výše uvedených zákonů upravuje danou problematiku i celá řada dalších právních norem – zákonů, nařízení vlády a vyhlášek, např. nařízení vlády č. **567/2006 Sb.,** o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

## 2.3 Charakteristika systému odměňování

Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování.

Aby tento systém nevedl ke konfliktům, měl by splňovat následující tři cíle (Horváthová, Čopíková, 2010):

- Být motivační – měl by podporovat motivaci zaměstnanců, tzn. být spravedlivý s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální kariéry.
- Být spravedlivý – měl by zaměstnanci dát pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh.
- Být transparentní – systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

Podle Armstronga (2007) systém odměňování tvoří:

- Politika poskytující vodítko k přístupu v řízení odměňování.
- Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- Procesy týkající se hodnocení relativního významu práce a hodnocení, posuzování individuálního výkonu.
- Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

Organizace by měla použít takový vhodný, přiměřený systém odměňování, který by zaměstnance v jejich konání motivoval a za dobře vykonanou práci spravedlivě odměnil. Jedině tak lze dosáhnout toho, aby lidé pracovali pro organizaci co nejefektivněji a jak nejlépe umí. Odměňování tedy lze považovat za nejefektivnější nástroj motivace zaměstnanců, který má organizace a její vedoucí zaměstnanci k dispozici. Otázka peněz však není jediným důvodem k setrvání zaměstnanců ve firmě. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Například dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci a podobně (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Podle Armstronga (2007) odměňování zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,

- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna pak zahrnuje:

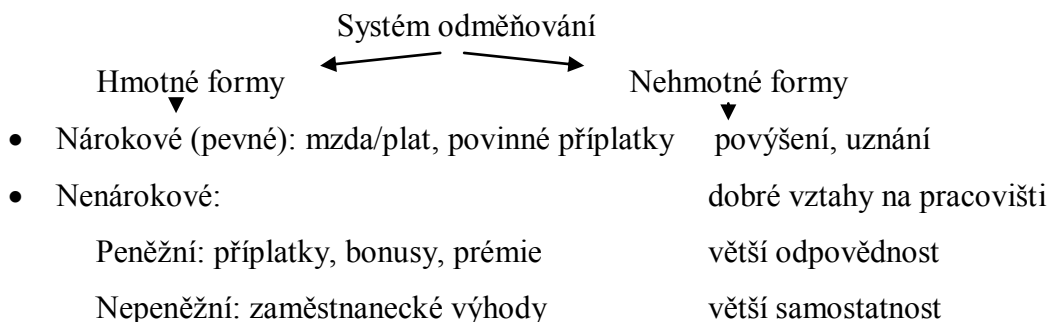
- transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
- relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.

Tradičně se za odměnu považuje mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Obecný pojem odměna se používá pro označení systému odměňování. Je třeba rozlišovat mezi pojmy plat a mzda. Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Moderní řízení lidských zdrojů chápe odměňování poněkud širěji a strukturuje ho do tří hlavních kategorií (Horváthová, Čopíková, 2010):

- **Odměňování hmotné nárokové** (mzda, plat, povinné příplatky).
- **Odměňování hmotné nenárokové** (příplatky, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody).
- **Odměňování nehmotné** (povýšení, uznání, vybavení pracoviště, rozmanitá práce..).

Obrázek 2.1: Systém odměňování



Zdroj: Horváthová, Čopíková, 2010, str. 25

Moderní systém odměňování tedy upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy. Nehmotná forma odměňování může být formální a neformální – za neformální nehmotnou odměnu se považuje například úcta, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, jehož si váží. Za formální nehmotné odměňování lze označit například různá oficiální uznání, povýšení na vyšší pracovní pozici (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Moderní pojetí odměňování je poněkud širší a zahrnuje (Koubek, 2007):

Vnější odměny:

- zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání poskytované organizací.

Vnitřní odměny:

- neformální uznání okolí,
- spokojenost, radost z vykonané práce,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- užitečnost, úspěšnost,
- postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry.

### **2.3.1 Tvorba systému odměňování**

Při tvorbě systému odměňování je důležité, aby organizace zvažila tyto důležité otázky (Horváthová, Čopíková, 2010):

- Jak nadefinujeme skupiny zaměstnanců – jedním z nástrojů pro vytvoření skupin zaměstnanců je hodnocení práce.
- Jaké množství prostředků můžeme vynaložit na odměňování pracovníků, aby to neohrozilo přiměřený zisk a životaschopnost organizace.
- Jaká je současná situace na trhu práce.
- Jaká úroveň mezd a platů je schopna přilákat do organizace uchazeče o práci.

- Jaká úroveň mezd a platů uspokojuje současné zaměstnance a přispívá k jejich stabilitě.
- Jaké další peněžní a nepeněžní odměny organizace nabízí.

O odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze zaměstnanec a zaměstnavatel, jejich zájmy a jejich vzájemný či síla postavení, ale významnou roli hrají i vnější faktory. Na počátku úvah o systému odměňování je tedy potřeba, aby si organizace zodpověděla tyto tři otázky:

- Čeho potřebuje organizace svým systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace chce pomoci systému odměňování:

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců,
- udržet si zaměstnance,
- dosáhnout konkurenceschopného a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takovou pracovní sílu, která by byla schopna realizovat cíle organizace.

Zaměstnanci potřebují:

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

Na politiku a praxi řízení odměňování působí řada dalších vlivů, patří mezi ně faktory odrážející souvislost vyplývající z vnitřního a vnějšího prostředí a faktory koncepční, související s teoriemi, názory a přesvědčeními o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu, faktorech ovlivňujících úroveň

peněžních odměn, motivace, angažovanosti, oddanosti a o psychologické smlouvě. Prostředí můžeme tedy rozdělit na (Armstrong, 2007):

- vnitřní – tvoří kulturu organizace a její typ podnikání, technologie a lidi,
- vnější – konkrétní tlaky, globalizace a změny demografických charakteristik a zaměstnanosti.

### **2.3.2 Spravedlnost a výkon v odměňování**

Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „slušnou mzdu za poctivou práci“ (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005). Existují různá očekávání zaměstnavatele, který si myslí, že zaměstnanec by měl být odměňován podle svých schopností a vynaloženého úsilí. Naopak zaměstnancům se zdá, že by měl existovat rozumný poměr mezi jejich mzdou a tím, co zaměstnavateli přinášejí. V odměňování však nastupuje trend odměňovat spíše podle výkonu než podle zásluh - uplatňuje se více důraz na přínos zaměstnance pro organizaci. Zaměstnanci i zaměstnavatelé mají rozdílné cíle. Cíle zaměstnanců (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- Co největší kupní síla mzdy/platu – kolik si mohou za svoji mzdu koupit, jak dlouho pro to musí pracovat?
- Pocit přiměřenosti mezi představou o mzdě za práci, jež zaměstnanec vykonává a tím co dostává.
- Právo na podíl ze zisku firmy nebo státního bohatství.
- Relativita – zaměstnanec poměřuje výši odměny v závislosti na práci, kterou odvedl, i v poměru k práci druhých.
- Uznání – výše odměny představuje uznání za osobní přínos zaměstnance firmě.
- Struktura mzdy/platu – poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou.

Zaměstnavatelské cíle jsou:

- Prestiž – je dobré být tím, kdo dobře platí své zaměstnance.
- Konkurenceschopnost – mzdovou politikou si udržet nejlepší zaměstnance.

- Kontrola – organizování práce, tak aby usnadnila kontrolu zaměstnavateli, zda je efektivně vynakládán finanční objem na mzdy.
- Motivace a výkon.
- Náklady – udržet efektivní mzdové náklady.

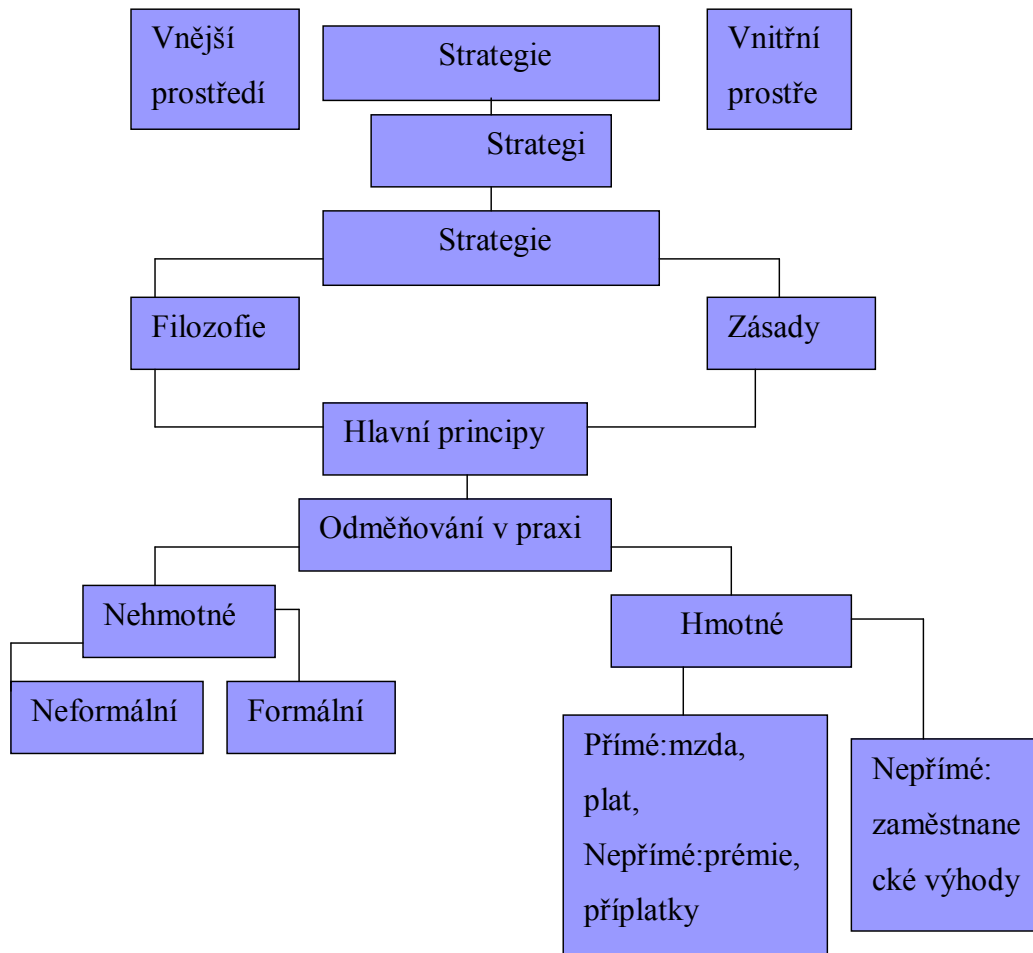
### 2.3.3 *Nové odměňování*

Na odměňování jsou kladeny stále vyšší nároky. V průběhu dosavadních let se setkáváme s novým pojetím odměňování. „Nové odměňování“ souvisí s potřebou lépe formulovat mzdovou politiku v návaznosti na podnikatelské cíle, hodnoty a kulturu organizace podporující soutěživé ekonomické prostředí. Jde o odměňování, jež je více založené na lidech, tzn., že je v něm více zdůrazňováno plnění podnikatelských cílů – udržení zákazníka, spokojenost zákazníků, kvalita poskytovaných služeb a výrobků. Cílem nového odměňování je vytvořit proaktivní podnikatelské klima v němž je uspokojený zaměstnanec a spokojený zákazník. Jedná se o budování partnerských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem přispívající k tomu, že zaměstnanec lépe pochopí cíle firmy. Nové odměňování tak lépe skloubí finanční úspěch organizace s přínosem jednotlivých zaměstnanců. Proto by účinná strategie odměňování měla být:

- Založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních.
- Vycházet z firemní strategie a přispívat k ní.
- Vedena potřebami organizace a v souladu s firemní strategií.
- Spojuje organizační a individuální schopnosti.
- Propojena s jinými personálními činnostmi.
- V souladu s interním a externím prostředím organizace.
- Zajišťuje odměňování za pracovní výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování.

Obrázek 2 znázorňuje strategický proces odměňování ve firmě. Je zde kladen důraz na strategii firmy v provázanosti na strategii lidských zdrojů, jež musí vycházet z jasně zformulované „filozofie odměňování“. Podle ní jsou formulovány zásady a hlavní principy odměňování (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Obrázek 2.2: Systém odměňování zaměstnanců



Zdroj: Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, str. 159

#### 2.3.4 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se zaměřuje na získávání, analyzování a předkládání údajů, které poskytují informace pro orientaci strategických, investičních a operativních rozhodnutí v rámci řízení hodnotu přidávajících lidí, a to jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni liniového řízení. Uplatňování přístupu řízení lidského kapitálu v řízení odměňování bude znamenat shromažďování údajů o efektivnosti politiky řízení odměňování, avšak v pokročilejší formě se bude pokoušet vyhodnocovat dopad politiky v penězích vyjádřitelného, hmotného odměňování na lidi a podnik a tak bude poskytovat informace potřebné pro strategické plánování a strategické plány (Armstrong, 2007).



### **2.3.5 Firemní filozofie pro stanovení mzdového systému**

Mzdový systém musí vycházet z podnikové strategie a zahrnuje v sobě jak vnější tak vnitřní faktory ovlivňující mzdový systém (viz obrázek 2). Vnější faktory působí mimo organizaci a mohou silně ovlivňovat a působit na chod firmy. Z pohledu řízení lidských zdrojů jsou to následující oblasti (Bláha, Matecius, Kaňáková, 2005):

- Sociálně demografické faktory – jaký je podíl produktivního obyvatelstva na celkovém obyvatelstvu, jaká je jeho demografická skladba a zda je na trhu dostatečná nabídka lidí.
- Ekonomické podmínky – chování potencionálních zaměstnanců, chování konkurence v podnikatelském prostředí.
- Technické a technologické změny – nové znalosti, dovednosti, rozvoj techniky a jeho působení na změnu obsahu a charakteru práce.
- Stát a odbory – právní normy zamezující porušování zákona, zdravé podnikatelské prostředí.

K vnitřním faktorům majícím vliv na řízení lidských zdrojů patří:

- finanční podmínky firmy – vliv na odměňování, možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- podnikatelská strategie – proaktivní podnikatelské klima s cílem uspokojování zákazníků,
- technika a technologie - informovanost a zapojení zaměstnanců do řešení změn,
- organizační kultura – flexibilita, loajalita k firmě,
- styl řízení firmy – budování partnerských vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, posilování sociální odpovědnosti ke společnosti, k veřejnosti.

## **2.4 Strategické řízení odměňování**

Strategické řízení odměňování se týká vytváření a realizace strategie odměňování a filozofií a základních zásad, ze kterých vycházejí. Zabývá se tím, co organizace chce dělat v průběhu příštích dvou nebo třech let a definuje záměry organizace o tom, jak by její odměna, zásady a postupy měly být vypracovány

podle potřeb dané organizace (Armstrong, 2004). Poskytuje odpovědi na dvě otázky: 1. kde chceme, aby byla naše praxe odměňování během několika let, a 2. jak se tam chceme dostat. Zabývá se tedy konečnými stavy (výsledky) i prostředky. Jako konečný stav popisuje vizi toho, jak bude vypadat proces odměňování za několik let. Strategie odměňování je prohlášení o záměru, který definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů a procesů odměňování, které pomohou při dosahování jejich podnikatelských cílů a naplňování potřeb stran zainteresovaných na organizaci. Vyjadřuje účel a směr a je rámec pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejich pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány. Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování, která vyjadřuje co by mělo být podle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí.

Existují čtyři důvody pro vytvoření strategie odměňování (Armstrong 2007):

1. Musíme mít představu, kam jdeme, jak se tam chceme dostat, a jak zjistíme, že jsme se tam dostali.
2. Náklady odměňování ve většině organizací jsou daleko největší výdajovou položkou, mohou tvořit 60% a v organizacích silně závislých na pracovní síle často i mnohem více, proto je třeba přemýšlet o tom, jak by měly být v dlouhodobé perspektivě řízeny a investovány.
3. Je třeba posilovat závislost mezi odměnami a pracovním výkonem.
4. Propojení strategie odměňování s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů.

Strategie odměňování by měla být založena na podrobné analýze současné podoby odměňování, která bude obsahovat informace o jeho silných a slabých stránkách. Základní zásady strategie odměňování definují přístup, který organizace zvolí k řešení záležitostí odměňování. Jsou východiskem pro politiku odměňování a poskytují vodítka pro akce obsažené ve strategii odměňování. Vyjadřují filozofii odměňování organizace – její hodnoty a přesvědčení o tom, jak by lidé měli být odměňováni. Členové organizace by měli být zapojováni do definování základních zásad a ty pak by měly být sdělovány všem lidem, aby lépe

pochopili, z čeho vychází politika a praxe odměňování. Základní zásady odměňování se mohou týkat záležitostí jako (Armstrong, 2007):

- vytváření politiky a praxe odměňování, které pomáhají k dosažení podnikových cílů,
- nabízení odměn, které přitahují, stabilizují a motivují pracovníky a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu,
- udržování konkurenceschopných mzdových/platových sazeb,
- odměňování lidí podle jejich přínosu,
- uznávání hodnoty všech pracovníků, kteří znamenají efektivní přínos pro organizace, nikoliv jen výjimečně výkonných pracovníků,
- umožňování rozumné míry pružnosti v procesu odměňování a ve volbě zaměstnaneckých výhod pracovníků,
- přenášení větší odpovědnosti za rozhodování o odměňování na liniové manažery.

#### **2.4.1 Mzdová politika**

Mzdová politika dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovili tři úrovně řízení: jedince – pracovní skupinu – i firmu jako celek. Cíle musí vycházet z podnikatelské strategie firmy. Mzdová politika je součástí personální politiky, jež vychází ze strategie firmy. Cíle mzdové politiky respektují dvě „E“, a to (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- efektivitu: zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému zda přispívá k plnění podnikatelských strategických cílů organizace,
- etiku: transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a spravedlivou odměnu za přínos zaměstnanců. Respektuje vnější mzdovou konkurenceschopnost a vnitřní konzistenci vycházející z komparace jednotlivých typů práce.

Klíčové otázky na které se musí politika odměňování v organizaci zaměřit jsou (Koubek, 2007):

- Minimální a maximální úrovně peněžní odměny (s ohledem na možnosti podniku, státní regulaci, odbory, situaci na trhu).
- Zajištění spravedlnosti, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování.
- Obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (mezi řídicími a provozními manažery, mezi nadřízenými a podřízenými, novými a starými pracovníky apod.).
- Vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace (hledisko konkurenceschopnosti).
- Rozdělení celkových prostředků určených na odměny (tj. jakou část věnovat na základní mzdy a platy, jako na pobídkové formy a jako na zaměstnanecké výhody).
- Zajištění motivačních účinků odměňování.
- Dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků.

Ve mzdové politice může být uplatňován princip (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005):

1. Výkonnosti, kde je kladen důraz na výkon a přínos zaměstnance. Tento přístup stabilizuje výkonné zaměstnance, ale na druhé straně zaměstnance, kteří jsou neefektivní, přinutí opustit firmu.
2. Zásluhovosti (seniority) – zohledňování počtu odpracovaných let. Úměrně k věku roste mzda. Příkladem jsou tarify. Bývá uplatňován, pokud chceme plošně stabilizovat zaměstnance.
3. Smíšený - uplatňujeme oba principy v různých podílech.

Trend směrem k výkonu naznačuje prioritu v odměňování, jež se mění od důrazu na vstupy k přechodu na výstup – výkonnost. Proces odměňování založený na výkonu není ve firmách samozřejmostí, běžnějším způsobem je odměňování zaměstnanců na základě loajality a věrnosti k firmě. Tito zaměstnanci jsou také dříve povyšováni do vyšších pracovních pozic.

### 2.4.2 *Motivace a odměna*

Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování. Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování. Teorie motivace nabízí návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování, zabývá se tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidi vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž se očekávají dosažení těchto cílů.

Existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – motivace vycházející z práce samé, k níž dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a jev ní obsažena pravomoc a odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnost a příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali, tvoří ji odměny, např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené z vnějšku.

Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich

dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní.

Pobídky slouží k podněcování a povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů. Jejich smyslem je zabezpečovat přímé motivování. Pobídky mají obvykle peněžní podobu, ale mohou také slibovat nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, povýšení nebo pověření obzvláště zajímavou prací.

Peněžní pobídky nebo odměny mohou motivovat. Lidé potřebují peníze a tedy chtějí peníze. Peníze mohou motivovat, ale nejsou jediným motivátorem, mohou sloužit následujícím funkcím odměňování:

- Mohou fungovat jako cíl, o který lidé usilují, i když v různé míře.
- Mohou fungovat jako nástroj přinášející hodnotné výsledky.
- Mohou být symbolem, který ukazuje příjemcovu hodnotu pro organizaci.
- Mohou být všeobecným upevňovatelem chování, protože to je tak často spojováno s hodnotnými odměnami, že to nabývá podoby hodnoty odměny samotné.

Další faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost, nebo nespokojenost s peněžní odměnou, se týkají míry, v jaké:

- se pracovníci domnívají, že jejich mzdová/platová sazba nebo přírůstek mzdy/platu byly stanoveny správně a spravedlivě,
- odměny odpovídají tomu, jak lidé vnímají svou schopnost, svůj přínos a svou hodnotu pro organizaci,
- jsou pracovníci spokojeni s dalšími stránkami svého zaměstnání – např. se svým postavením, svou perspektivou povýšení, příležitostí využívat a rozvíjet své dovednosti a se vztahem ke svému manažerovi (nadřízenému) (Armstrong, 2007).

## 2.5 Struktura a forma mezd

Mzdová/platová struktura je tvořena tarifním stupněm a rozpětím mzdového/platového tarifu. Tarifní stupeň je pak dán mzdovou/platovou třídou a mzdovým/platovým stupněm. Mzdová/platová struktura plní několik funkcí (Horváthová, Čopíková, 2010):

- poskytuje rámec pro řízení základních peněžních odměn a někdy i pro poskytování zaměstnaneckých výhod,
- poskytuje rámec pro spravedlivou, slušnou, důslednou a průhlednou politiku odměňování a motivování zaměstnanců,
- definuje úroveň mezd/platů u jednotlivých prací,
- zohledňuje sazby srovnatelných prací na trhu práce,
- zohledňuje výsledky hodnocení jednotlivých prací,
- poskytuje prostor pro zvýšení odměny podle výkonu, dovedností, schopností a přínosu v rámci mzdového/platového rozpětí.

Struktura mzdy/platu je ovlivněna (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- pracovním místem, na kterém zaměstnanec pracuje a k tomu odpovídající tarifní zařazení,
- osobními předpoklady zaměstnance, to znamená jak zaměstnanec splňuje požadavky pracovního místa,
- výkonností, výsledky práce.

V organizaci se v souvislosti se mzdovou/platovou strukturou mohou vyskytovat dvě základní situace (Horváthová, Čopíková, 2010):

- pro celou organizaci je zavedena jediná, integrovaná mzdová/platová struktura,
- v organizaci existují různé struktury na různých úrovních,
- členové vrcholového vedení, vyšší manažerské pozice a vybrané pozice specialistů mají svůj specifický systém odměňování.

Mezi nevýhody mzdových/platových struktur patří:

- vytvoření mzdové/platové struktury a zařídění prací do tarifních stupňů je vždy v určité míře subjektivní záležitostí,
- struktury jsou nepružné a neumožňují flexibilitu, která je nutná pro reakci na změny na trhu práce,
- zaměstnanci, kteří dosáhnou horního tarifu svého stupně, mohou mzdově/platově růst jen při povýšení, což je v plochých organizacích značně omezené a zaměstnanci tudíž ztrácejí motivaci k práci.

Mzdou jsou peněžitá plnění nebo plnění nepeněžitě hodnoty (naturální mzda), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se za práci poskytuje podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost apod. (Kahle, 2000).

Mzda je zhruba tvořena dvěma složkami (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005):

- pevnou, jež je dána tarifem, zákony, atd.,
- pohyblivou, jako je prémie, osobní ohodnocení.

Poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70% : 30%. Výše mezd je v podnikatelské sféře závislá na rozhodnutí managementu. Pro dobré nastavení vnitřní struktury mezd/platů je třeba vycházet z personální činnosti hodnocení práce.

### **2.5.1 Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1996). Jednou z nejzávažnějších otázek, na kterou si musí organizace při vytváření systému odměňování zaměstnanců odpovědět, je volba vhodné mzdové/platové formy, neboli kombinace mzdových/platových forem. Nejprve se musí organizace rozhodnout zda bude odměňovat zaměstnance za



odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy a zda bude odměňování za výkon vázat na výkon individuální, skupinový či celopodnikový. Systém odměňování v organizaci se však nevytváří na vždy, je to záležitost, která si vyžaduje neustálou pozornost a soustavné prověřování účinnosti a soustavnou snahu o zlepšování (Horváthová, Čopíková, 2010).

Mezi nejběžnější mzdové formy patří těchto pět forem (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005):

1. **Časová mzda** – výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom, jaký výkon podají, navíc je tato částka diferencována i podle počtu odpracovaných let. Přestože se stále hovoří o potřebě více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu, v praxi je tato forma nejrozšířenější. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká tak, aby uspokojila většinu potřeb lidí. Výhodou je:

- jednoduchý a levný systém,
- je snadné určit výši mzdy/platu,
- srozumitelný pro zaměstnance,
- nevyvolávající spory.

Nevýhodou je:

- nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu,
- má omezený účinek pro zdokonalování systému.

2. **Úkolová mzda** – tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Mžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací. Výhodou individuální úkolové mzdy je:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu,
- přináší vyšší výdělky,
- menší potřeba dohledu.

Nevýhodou individuální úkolové mzdy je:

- zavedení a udržování systému je drahé, vyžaduje dobrou organizaci práce,
- produkce se může zvýšit na úkor kvality,
- málo motivující systém.

3. **Měřená denní práce** – jedná se o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu „výkon-odměna“. Výhodou je:

- mzda zaměstnanců nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což spočívá ke stabilitě.

Nevýhodou je:

- nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat.

4. **Podíl na výsledcích hospodaření organizace** – tato forma je více využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince. Příkladem může být prémie, jejichž výše je závislá na:

- zisku vytvořeném organizací za rok,
- na podílu na výnosu,
- na výkonu (úspora nákladů, vstupů, kvalita atd.).

5. **Odměňování podle výkonu** – finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Systém odměňování je diferencovaný podle charakteru práce, tvoří se flexibilní systémy odměňování (cafeteria systém). Zaměstnanec dostane nabídku více forem odměňování a pro některou se rozhodne. Výhodou je:

- orientuje zaměstnance na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy,
- napomáhá ke změně kultury firmy,
- spravedlivě a objektivně diferencuje odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu,
- motivuje zaměstnance,

- stabilizuje výkonné zaměstnance, neefektivní zaměstnance přinutí k odchodu.

Nevýhodou může být:

- může být zneužito, pokud nejsou jasně nastavena objektivní kritéria na výkon,
- vede k individualismu, což ztěžuje týmovou práci,
- vede k posílení kvantitativních aspektů na úkor kvality,
- může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu.

### **2.5.2 *Dodatkové mzdové formy***

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Mezi nejobvyklejší z nich patří (Koubek, 2007):

- Odměna za úsporu času – tato forma bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma, je vhodná pro dělníky.
- Prémie – zaměstnancům se přiznávají v návaznosti na firemní, kolektivní a osobní pracovní výsledky. Základní sazba prémie se stanoví procentem z dosažené tarifní mzdy zaměstnance za prémiové období, kterým je kalendářní měsíc a je vázána na plnění prémiového ukazatele (Novotný, Kohoutek, 2001).
- Osobní ohodnocení – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků.
- Scanlonův systém – jedná se o prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat zaměstnance k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce.
- Příplatky – mohou být povinné nebo nepovinné. Mezi povinné příplatky patří zejména příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, ve stíženém a zdraví

škodlivém prostředí, práci v sobotu a v neděli. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování apod. (Koubek, 2007).

### **2.5.3 Faktory ovlivňující úroveň mezd a platů**

Všechny faktory, které bezprostředně ovlivňují proces odměňování, je nutno poznat, uvědomit si jejich vlivy a odpovídajícím způsobem je pak zohlednit v systému odměňování. Můžeme je rozdělit na:

1. vnitřní (vnitropodnikové) mzdotočivé faktory,
2. vnější mzdotočivé faktory.

Vnitřní mzdotočivé faktory lze shrnout do tří následujících skupin:

- faktory související s požadavky a úkoly pracovního místa a jeho postavení v podnikové hierarchii funkcí (zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě),
- výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci (zdrojem informací je hodnocení zaměstnanců a evidence zaměstnanců),
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Vnější mzdotočivé faktory můžeme také shrnout do tří skupin:

- situace na trhu práce, zvláště přebytek či nedostatek pracovních sil určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování zaměstnanců u ostatních organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu, státě, eventuálně životní způsob a životní podmínky ve společnosti (zdrojem šetření jsou tzv. mzdová šetření),
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami (Horváthová, Čopíková, 2010).

#### **2.5.4 Mzdová šetření**

Mzdová šetření se používají k získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích v daném odvětví či oboru. Vedle získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce a zajištění vnější srovnatelnosti mezd a platů mohou mzdová šetření korigovat chybné představy zaměstnanců o určitých pracích a mohou mít i pozitivní dopad na motivaci pracovníků (Koubek, 2007). Aby byla zajištěna konkurenceschopnost mezd/platů, je nutné sledovat tržní sazby prací existujících v organizaci, tedy vědět, jak za stejnou práci platí jiné organizace v daném odvětví či oboru – je tedy třeba provádět benchmarking neboli mzdová šetření. Zjišťuje se nejen úroveň základních mezd a platů, ale i jiných forem odměňování, např. prémie či zaměstnaneckých výhod. Mezi cíle mzdových šetření patří (Horváthová, Čopíková, 2010):

- získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce, tedy zajištění vnější srovnatelnosti odměn,
- korekce chybných představ zaměstnanců o ceně určitých prací,
- přínos ve formě pozitivního dopadu na motivaci zaměstnanců.

Cílem provádění mzdových šetření je tedy porovnávat porovnatelné – proces porovnávání prací. Různé metody porovnávání prací podle přesnosti jsou:

- název práce (pracovního místa),
- stručný popis pracovního místa a úroveň odpovědnosti,
- popis pracovního místa v kostce,
- úplný popis pracovního místa,
- hodnocení práce.

### **2.6 Hodnocení práce**

Hodnocení práce slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Utřídí práce od nejsložitějších po nejméně složité práce vykonávané v organizaci. Účelem hodnocení práce je oklasifikovat význam jednotlivých prací ve firmě z hlediska jejich příspěvku pro výkon firmy. Z hodnocení práce dostáváme mzdové relace pro jednotlivé práce, jež jsou

orientačním vodítkem jak pro systém odměňování nebo pro kolektivní nebo osobní vyjednávání. Na konečnou výši mzdy má rovněž vliv trh práce a umění si vyjednat vyšší mzdu. Při hodnocení práce je třeba (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005):

- definovat účel hodnocení práce – vytvořit racionální, objektivní a vnitřně konzistentní podklad pro zavedení a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové politiky v organizaci,
- zajistit účast zainteresovaných stran,
- výběr vhodných metod hodnocení práce.

Rozhodnutí o úrovních odměňování a mzdových/platových strukturách tvoří základ systému odměňování. Tato rozhodování jsou jednak založena na hodnocení práce a jednak na porovnání interních mzdových/platových sazeb se sazbami určenými trhem. Cílem hodnocení práce je tedy ustanovit systematický a důsledný postup ke stanovení relativní hodnoty práce v organizaci. Organizace zavádějí hodnocení práce, aby zajistily spravedlivější mzdovou/platovou strukturu (Horváthová, Čopíková, 2010).

Podle Koubka (2007) probíhá hodnocení práce v následujících krocích:

1. shromáždění informací o práci,
2. vybrat faktor, či faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci,
3. příprava a realizace plánu, používající vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci.

### **2.6.1 Metody hodnocení práce**

Organizace se snaží najít způsoby, jak v organizaci porovnat hodnotu různých prací i osobní výkon v každé práci. K stanovení hodnoty různých prací používá různých metod pro hodnocení práce. Existují tři úrovně, podle kterých se organizace rozhoduje při hodnocení práce (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- hodnocení prací v organizaci a jejich utřídění,
- rozhodnout, které práce jsou podobné a vytvořit z nich skupiny,

- rozhodnout, jaký výdělek by těmto pracem příslušel při částečném respektování tržní ceny.

Metody hodnocení práce lze rozdělit do dvou skupin a to na neanalytické a analytické metody (Horváthová, Čopíková, 2010):

1. **Neanalytické metody hodnocení práce** – porovnávají práce jako celek navzájem, nerozlišují mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které tyto práce navzájem odlišují. K neanalytickým metodám hodnocení práce patří:

- Metoda pořadí prací – na základě popisu pracovního místa je sestaveno pořadí hodnocených prací podle toho, jak je vnímán jejich relativní význam, tato metoda je použitelná spíše v menších organizacích.
- Párové porovnávání – je založeno na vzájemném porovnávání prací, rozhodujeme o tom, která z prací má nejvyšší hodnotu v organizaci tím, že porovnáváme všechny možné vytvořené dvojice prací a přidělujeme jim body – práce jež dostala nejvíce bodů je nejvíce ohodnocena.
- Klasifikační metoda – pracovní místa jsou zařazena do předem vytvořených skupin, lišících se úrovní nároků a významu pro organizaci, konkrétní práce jsou zařazovány do jednotlivých stupňů na základě srovnání jejich požadavků plynoucích z popisu pracovního místa s modelovými požadavky práce v jednotlivých třídách.

2. **Analytické metody hodnocení práce** – neporovnávají práce jako celek, ale každá práce je rozdělena na větší množství faktorů a proto jsou v praxi nejvíce používané. K analytickým metodám hodnocení práce patří:

- Bodovací metoda – rozděluje práci na tzv. placené faktory, každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce. Každému faktoru jsou přidělovány body podle míry, v jaké je daný faktor v hodnocené práci obsažen. Celkový součet bodů pak určuje pořadí prací.
- Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí) – metoda je obdobná jako metoda bodovací, tato metoda nedělí placené faktory na subfaktory a stupně a zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při stanovení pořadí se porovnávají

pracovní místa navzájem. Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Poté se přidělují jednotlivým faktorům určité váhy.

## **2.7 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mají fakultativní povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely. Jejich rozsah je rovněž limitován i daňovým mechanismem, jenž je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Cíle zaměstnaneckých výhod organizace jsou (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- konkurenceschopnost vůči ostatním organizacím – sleduje se, zda organizace má stejnou, větší nebo menší nabídku zaměstnaneckých výhod s cílem udržet nebo získat nejkvalitnější zaměstnance,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě,
- nákladová efektivnost – být co nejhospodárnější při plnění cílů organizace,
- etické – soulad a dodržování platných zákonných předpisů, nařízení, vyjednávání, úmluv apod.,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do několika skupin. Nejčastěji se používá dělení do těchto čtyř skupin (Horváthová, Čopíková, 2010):

- výhody sociální – důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky apod.,
- výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizování zájezdů, dotovaných rekreací atd.,



- výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění apod.,
- výhody spojené s postavením v organizaci, tzv. poziční zaměstnanecké výhody – firemní automobily, mobilní telefony, nárok na společenský oděv apod.

Nabídka různých peněžitých a nepeněžitých plnění poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům je v současné době čím dál tím rozšířenější a je nezbytnou součástí motivace zaměstnanců. Důvodem je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců a proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat a „připoutat“ poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vedle mzdy. Tyto zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny více než jejich motivace výhradně formou mzdové motivace. Balíček poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnavatelem poskytovány (Macháček, 2008):

- všem zaměstnancům firmy – např. příspěvky na penzijní pojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování, na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, na vzdělávací kurzy a školení, občerstvení na pracovišti atd.,
- pouze vybrané skupině zaměstnanců – např. používání služebního auta i pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytnutí zaměstnaneckých akcií, apod.,
- mohou být poskytovány i individuálně zaměstnancům – podpory při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody určené všem zaměstnancům firmy mohou zaměstnavatelé poskytovat dvěma způsoby (Macháček, 2008):

- fixní systém benefitů – zaměstnavatel vybere základní zaměstnanecké výhody s určením pro všechny zaměstnance a je na samotném zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Největší nevýhodou takového poskytování

zaměstnaneckých výhod je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o ně zájem,

- flexibilní systém benefitů (cafeteria systém) – jde o systém, umožňující zaměstnancům vybrat si v rámci stanoveného firemního balíčku zaměstnaneckých výhod (bufetový systém) a stanoveného limitu bodů pro každého zaměstnance takové benefity, které budou nejvíce vyhovovat danému zaměstnanci.

Některé podniky jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které podnik poskytuje ze své iniciativy, motivován potřebou získat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, pocit sounáležitosti s podnikem, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s podnikovými cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v podniku (Koubek, 2007).

#### **2.7.1 *Systém volitelných zaměstnaneckých výhod – Cafeteria systém***

Většina osvědčených firem přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod – cafeteria systém. Je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody. Tento systém je velmi flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Výhody systému volitelných zaměstnaneckých výhod (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- flexibilita – průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců,
- průhlednost – možnost zpětné vazby, přispívá k větší motivaci zaměstnanců,
- spravedlnost,
- informovanost – systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod,
- image firmy – zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů.

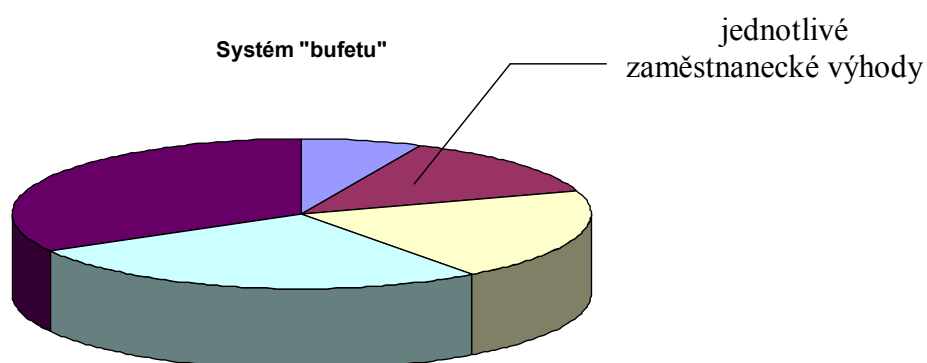
Nevýhody systému volitelných zaměstnaneckých výhod:

- administrativní náročnost a nákladnost zavedení systému,
- aktualizace potřeb zaměstnanců – pravidelné sledování struktury potřeb zaměstnanců.

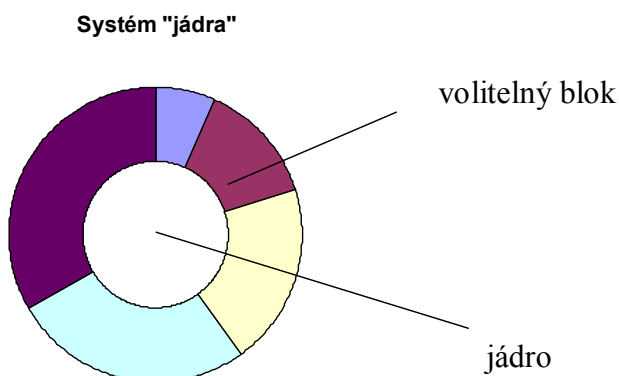
### 2.7.2 Nejčastější varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod

Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod se kterými se nejvíce setkáváme v praxi jsou (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005):

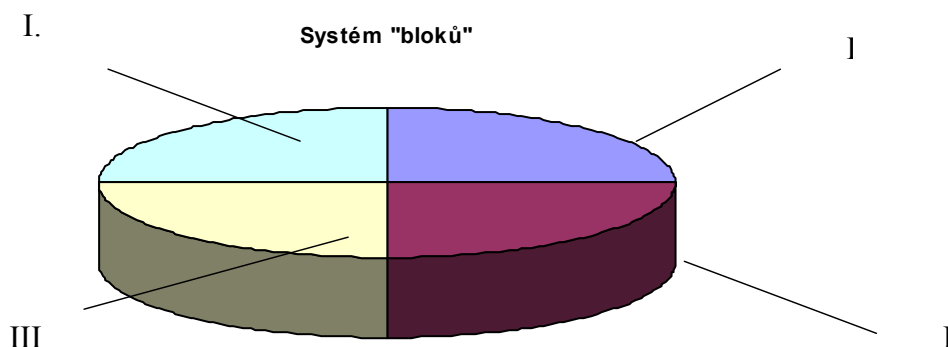
- **Systém „bufetu“** – výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.



- **Systém „jádra“** – je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, jež jsou využitelné všemi zaměstnanci firmy (př. stravování, prevence zdraví) a zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce. Tento způsob bývá přijatelný zejména pro firmy, kde působí odbory. Jde o přechod z plošného přidělování zaměstnaneckých výhod k diferencovanému přístupu.



- **Systém „bloků“** pro kategorie zaměstnanců – jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.



Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve firmách:

- Stravenky,
- penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- firemní jesle, mateřské školky,
- školení a kurzy, vzdělávání, rozšiřování kompetencí, jazykové kurzy,
- sport, kultura, rekreace, zdraví, volný čas (poukázky na fitness, bazén, saunu, divadlo, speciální vyšetření, zimní dovolenou),
- motorové vozidlo pro soukromé i firemní účely,
- elektronika (notebook, mobilní telefon),
- manažerské motivační programy,
- sleva na nákup produktů dané organizace,
- 13. platy,
- vánočních balíčky.

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství. Organizace zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým zaměstnancům, aby si z nabídky zaměstnaneckých výhod zvolili takový balíček odměn, který je pro ně z hlediska jejich momentálních potřeb a momentální situace nejvýhodnější (Horváthová, Čopíková, 2010).

## 2.8 Shrnutí

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizace i pro pracovníky, je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které organizace a vedoucí pracovníci mají k dispozici. Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl tedy odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci také záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.

Jelikož se v dnešní době podniky pohybují v nestabilním a vysoce konkurenčním podnikovém prostředí a čím dál více se dostává do popředí hodnota lidského kapitálu, je třeba, aby se každá organizace zaměřila především na udržení svých zaměstnanců, čímž může docílit také efektivním nastavením systému odměn, jako motivujícího systému odměňování za jejich výkon a celkový přínos pro organizaci i společnost. Pouze taková orientace může přinést podnikům vysokou prosperitu a konkurenceschopnost v neustále se měnícím podnikovém prostředí.

### **3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RYBÁRIK, s.r.o.**

Společnost RYBÁRIK, s.r.o. je ryze českou firmou s již více než 10 lety zkušeností, kdy za toto období úspěšně realizovala řadu zakázek se specializací především na stavbu silnic a komunikací, ale také rodinných domů, průmyslových objektů a inženýrských sítí. V poslední době se specializuje na demoliční a bourací práce a to jak rozsáhlých celků tak i malých objektů. Součástí nabídky služeb společnosti je i autodoprava a přeprava sypkých materiálů, odvoz sutí, zeminy a řady ostatních materiálů s širokou kapacitou pro přepravu. Velkou předností firmy je kvalitní vozový park, ve kterém jsou zastoupeny všechny typy strojů, převážně značky CATERPILLAR, potřebné pro rozsáhlé zemní práce, přípravy staveb, demolice a bourací práce.

V květnu 2003 se sídlo firmy přestěhovalo z areálu cukrovaru ve Starém Městě do vlastního areálu v Buchlovicích, kde jsou vybudovány dílny s mostovými jeřáby, výborné sociální zabezpečení pro zaměstnance, mycí rampa s vlastní čističkou odpadních vod na umývání jak karosérií tak motorů i podvozků. Dále je zde dostatečný prostor pro parkování veškeré nákladní dopravy a mechanizace a samozřejmě kancelářské prostory.

Použitím uvedené techniky, kvalifikovaných pracovníků a osvědčené technologie dokáže firma Rybárik, s.r.o. provést práce v různých lokalitách, za rozumné ceny a v krátkých dodacích lhůtách. Firma se snaží vycházet svým zákazníkům maximálně vstříc a po oboustranné vzájemné dohodě nalézt společné optimální řešení dané situace. Jelikož ve společnosti všichni navzájem znají své schopnosti, dovednosti i odpovědnost, firma pracuje pružně, bez zbytečných administrativních průtahů a podle individuálních potřeb obchodních partnerů.

#### ***Rozsah činnosti společnosti Rybárik, s.r.o.***

- průmyslové a občanské stavby,
- stavby komunikací a zpevněných ploch ,
- výstavba a rekonstrukce inženýrských sítí,
- řezání živičných a betonových ploch,

- pronájem lešení,
- poradenská činnost ve výstavbě,
- demolice objektů včetně recyklace sutí,
- bourací práce,
- silniční motorová doprava nákladní,
- zásobování staveb sypkými materiály,
- dodávky násypového materiálu /boršický štěrk a zásypový písek/,
- uložení zemin a stavebních odpadů na skládku,
- pronájem mechanizace a motorových vozidel,
- práce autojeřábem do 8 t,
- odvoz sutí a odpadu kontejnerem 4 t a 8 t,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb a obchodu,
- realitní činnost /pronájem skladovacích a parkovacích ploch/,
- prodej PHM - mytí motorů a podvozků,
- autoservis,
- pneuservis.

### ***Politika kvality***

Spolu se stálým solidním a prověřeným subdodavatelským zázemím a s moderním technickým vybavením je hlavním cílem společnosti, aby stavební společnost vnesla do povědomí lidí kvalitně odvedenou práci. Plnění požadavků a přání zákazníků je základním cílem společnosti, spokojenost zákazníka je vždy na prvním místě, služby zákazníkům jsou poskytovány v nejvyšší kvalitě dle použitého technického vybavení, zákazníci se setkávají s všestrannou ochotou a pomocí spolupracovníků společnosti, základními pravidly vystupování společnosti je pozitivní přístup, slušné chování a vystupování, vysoká profesionalita a odborná úroveň, spolehlivost a serióznost.

Své konání společnost směřujeme k posílení tradice a dobrého jména spolu s maximální snahou rozšiřovat kvalitu i kvantitu nabízených služeb a tím zajistit dlouhodobou perspektivu společnosti a tím i jistoty jejich zákazníků. Nástroji k neustálému zlepšování efektivnosti systému řízení kvality jsou především identifikace, přezkoumání a vyhodnocení závažnosti všech aspektů, stanovení cílů, záměrů a definovaný systém kontrolních mechanismů

### ***Vize a hlavní cíl společnosti***

Vizi společnosti je dosáhnout v blízké budoucnosti pozice největší realizační firmy na uherskohradištském okrese, čemuž odpovídá strategie společnosti spočívající v nabídce co nejširšího portfolia stavebních prací zaměřených především na dopravu a mechanizaci a jednoho z největších vlastníků strojní mechanizace v okrese. Pro ostatní firmy podnikající ve stejném oboru představuje společnost Rybárik, s.r.o. významného konkurenta a pro zákazníky spolehlivého obchodního partnera.

Hlavním cílem společnosti je stát se jedničkou mezi poskytovateli stavebních a demoličních služeb v uherskohradištském okrese a snaží se tohoto dosáhnout neustálým rozvojem dobrých vztahů s obchodními partnery a poskytováním služeb s vysokou kvalitou.

### ***Strojní vybavení***

V souladu s nejnovějšími trendy v mechanizaci společnost průběžně modernizuje svůj strojový park. V současné době je velká část staveb zajišťována stroji Caterpillar. Společnost dále využívá stroje značky Scania, MAN, DAV. Vysoká kvalita a produktivita jsou jen některými z atributů strojů, s jejichž pomocí je společnost Rybárik schopna plnit ty nejnáročnější požadavky zákazníků.

### ***Systémy kontroly kvality poskytovaných služeb***

Vysoké nároky na kvalitu provedení stavebních prací, soustavné investice do zařízení a personálu, neustálá kontrola pracovních procesů, strojů a zaměstnanců - Rybárik vynakládá mnoho úsilí na to, aby pokaždé zajistil vysokou kvalitu a dobře odvedenou práci k plné spokojenosti zákazníků.

### ***Zákaznický servis***

Společnost provádí zakázky soukromým osobám, firmám, investorům z různých oborů a státní veřejné zakázky financované z fondů evropské unie.

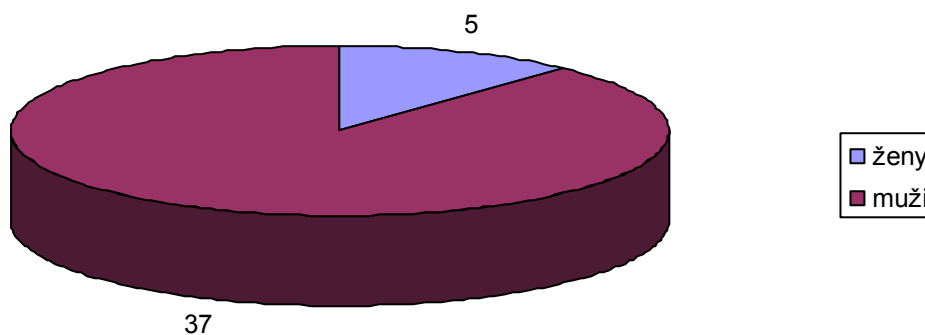


Společnost je kdykoliv připravena zajistit zákazníkům řešení na míru, dodržuje sjednané obchodní podmínky a termíny, dodržuje veškeré předpisy v oblasti stavební, průmyslové i morální.

### ***Zaměstnanci***

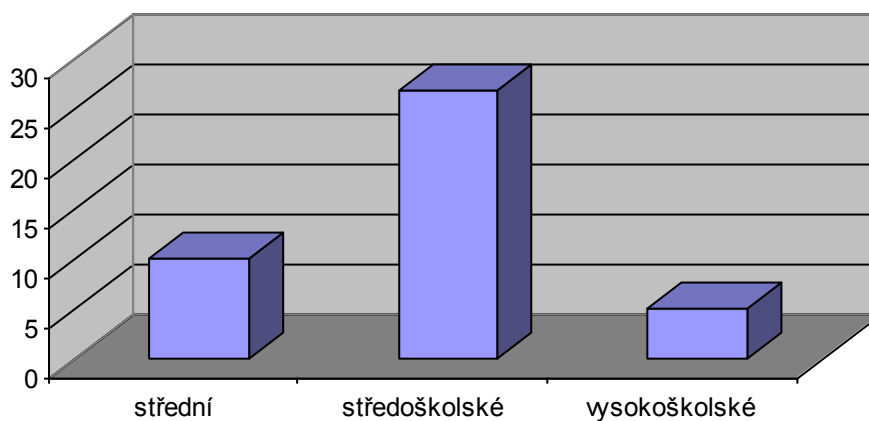
Společnost Rybárik má v současné době 42 zaměstnanců, průměrný věk je 38 let.

**Graf 3-1- Pohlaví zaměstnanců**



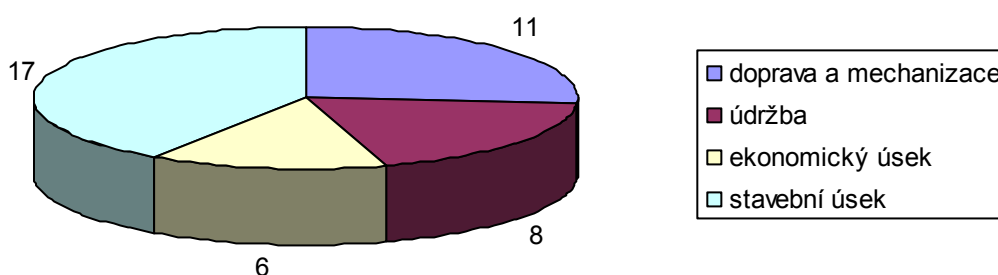
Ve společnosti převažují muži, především v dělnických pozicích, mistři a vedoucí středisek. Ženy zastupují společnost ve věcech administrativních a v ekonomických záležitostech.

**Graf 3-2- Vzdělání zaměstnanců**



Ve firmě převládá střední a středoškolské vzdělání, na pozicích dělník je vyžadován výuční list, na pozicích s větší odborností jako tesař, zámečnick, řidič nákladních vozidel, výuční list nebo úplné střední vzdělání s maturitou a další kvalifikace potřebné pro vykonání dané činnosti. Na vedoucích pozicích potom převládá vzdělání vysokoškolské.

**Graf 3-3- Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích**



Ve firmě jsou zastoupeny tyto pracovní pozice: stavební dělník, skladník, zedník, tesař, zámečnick, řidič nákladních vozidel, strojník, automechanik – opravář, provozní technik, dispečer, vedoucí středisek provozně technického, stavebního a obchodně – ekonomického úseku.

### ***Organizační struktura***

Společnost má vytvořenou organizační strukturu (viz. příloha č.1), ve které jsou znázorněny hlavní samostatné úseky:

- Doprava a mechanizace.
- Stavební úsek.
- Ekonomický úsek.

Každý úsek má svého vedoucího, který má na starosti další zaměstnance.

### ***Lidské zdroje***

Vedení společnosti Rybárik, s.r.o., zajišťuje odpovídající lidské zdroje, přičemž řízení lidských zdrojů je chápáno jako rozhodující nástroj pro zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti firmy.

### ***Konkurence***

Mezi největší konkurenty firmy Rybárik, s.r.o. patří v České Republice například firma OTR – KS, s.r.o. zabývající se demolicemi, skládkou odpadů, zemin, sutí, recyklace materiálů, zemními pracemi. Společnost CGM, a.s., Samos, s.r.o., a další.

### ***Certifikáty***

V roce 2010 prošla firma certifikací dle norem ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN EN ISO 9001:2009, což dokládá směřování firemní strategie na potřeby zákazníka a ohleduplnost vůči životnímu prostředí.

Firma dodržuje právní předpisy, jedná spravedlivě se zaměstnanci, vyplácí vždy v čas, zákonem, smlouvou a ve stanovené míře, sjednanou mzdu, dodržuje sjednané podmínky s dodavateli a odběrateli.

## **4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI RYBÁRIK, s.r.o.**

V praktické části své diplomové práce se budu zabývat výzkumnou otázkou, kterou je problematika odměňování v dané firmě. Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností firmy a je potřeba, aby ve firmě existoval efektivní, spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude přijatelný jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele.

Pro účely této analýzy jsem si vybrala firmu Rybárik, s.r.o., firma má vnitřním předpisem stanovený transparentní systém odměn, jehož základem je dodržování právních předpisů, především zákona č. 262/2006 zákoníku práce, upravující pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Firma jedná spravedlivě se všemi zaměstnanci, vyplácí vždy v čas, ve stanovené míře, zákonem a smlouvou sjednanou mzdu, dodržuje sjednané podmínky se zaměstnanci, stará se o jejich spokojenost a celkový rozvoj lidského potenciálu, jakož i celkovou ekonomickou úspěšnost firmy.

### **4.1 Systém odměňování v podniku**

Odměňování ve firmě Rybárik, je realizováno ve formě mzdy a je kompenzací za vykonanou práci jednotlivých zaměstnanců. Hlavní mzdovou zásadou ve firmě je dodržet minimální mzdu podle zákoníku práce, což je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu a činí nejméně 8000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu, pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin, a zaručenou mzdu podle zákoníku práce, podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Společnost se ve všem řídí podle vnitřního předpisu, odměňování je potom upraveno vnitřním mzdovým řádem společnosti.

Společnost Rybárik si chce, pomocí svého systému odměňování, a to především pobídkových složek mzdy, udržet stávající zaměstnance, kteří představují pro firmu cenný lidský kapitál, dosahovat konkurenceschopného a žádoucího zisku a žádoucí kvality svých poskytovaných služeb a formovat a rozvíjet takovou pracovní sílu, která bude schopna realizovat cíle organizace.

## 4.2 Mzdový řád

Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru.

### ***Základní ustanovení:***

- Mzda zaměstnance se stanoví přímo v pracovní smlouvě jednak podle vykonávané pracovní činnosti, jednak podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. K tomu se zaměstnancům stanoví základní tarifní mzda a mzdová forma. Základní tarifní mzda je současně zaručenou mzdou.
- Před započítáním práce a nástupu do pracovního poměru, musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování.

### ***Skupiny prací a tarifní sazby:***

Zaměstnanci se stanoví tarifní sazba podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na kterou byl zaměstnanec přijat a která s ním byla dohodnuta v pracovní smlouvě.

Tabulka 4-1: Tarifní sazby ve společnosti Rybárik, s.r.o.

Pracovní činnost	Skupina prací	Sazba měsíčně v Kč	Sazba za hodinu v Kč
Pomocný stavební dělník Pomocný mechanik	1	xxx	50
Skladník Fakturantka Administrativní pracovník	2	8000 - 10000	xxx
Zedník Tesař Zámečnick	3	xxx	60
Řidič nákladních vozidel Strojník Automechanik - opravář	4	xxx	65
Řidič nákladních vozidel + strojník (kumulovaná činnost)	5	xxx	72
Provozní technik Dispečer Asistent ŘS	6	13 200,00	xxx
Vedoucí střediska: provozně technického stavebního úseku obchodně - ekonomického úseku	7	15 000,00	xxx
Ředitel společnosti Majitel společnosti	8	20 000,00	xxx

Jednotlivé skupiny prací jsou odstupňovány podle vzdělanostních a profesních předpokladů a podle zákona o zaručené a minimální mzdě (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.). Tyto pracovní činnosti mohou vykonávat pouze zaměstnanci, kteří k tomu mají potřebné předpoklady, tedy přiměřené vzdělání a případné oprávnění (např. řidičský průkaz příslušné skupiny, strojnický průkaz, výuční list v příslušném oboru atd.) a nejméně 2 roky odborné praxe. Tuto praxi může ředitel společnosti výjimečně a zvláště schopným zaměstnancům zkrátit nebo prominout. Přiměřenost vzdělání posuzuje ředitel společnosti spolu s vedoucími jednotlivých úseků.

### ***Zaručená mzda***

Zaměstnanci přísluší tarifní mzda, která je současně jeho zaručenou mzdou, odpovídající pracovní činnosti jím vykonávané.

### ***Mzdové formy – odměňování časovou mzdou***

Zaměstnanci vykonávající pracovní činnosti ve skupině prací 1., 3., 4. a 5. (dle tabulky Tarifní sazby) se odměňují formou časové mzdy s pohyblivou složkou mzdy – odměnami, které se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovních výsledcích. Odměny lze zaměstnancům poskytovat:

- Měsíčně podle hodnocení pracovních výsledků v rozmezí 0 – 100% tarifní mzdy příslušné skupiny prací.
- Za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu.
- Za činnosti zaměstnance, které zaměstnavateli přinesly hospodářský prospěch.
- Za dosažení prokazatelných úspor.

Konkrétní výši odměny navrhuje pověřený vedoucí zaměstnanec a schvaluje ji ředitel společnosti. Dohodu o poskytování časové mzdy uzavírá se zaměstnancem zaměstnavatel nebo jím pověřený vedoucí zaměstnanec přímo v pracovní smlouvě.

### ***Mzdové formy – odměňování fixní mzdou***

Zaměstnanci vykonávající pracovní činnosti ve skupině prací 2., 6., 7. a 8. (dle tabulky Tarifní sazby) se odměňují fixní mzdou. Smluvní mzdu tvoří:

- Fixní složka mzdy.
- Pohyblivá složka 0 – 100% tarifní mzdy příslušné skupiny prací.
- Osobní ohodnocení ředitele společnosti.

Fixní složka nesmí být nižší než minimální zaručená mzda odpovídající skupině prací, do něhož je zařazena vykonávaná pracovní činnost. Dohodu o poskytování fixní mzdy uzavírá se zaměstnancem zaměstnavatel nebo jím pověřený vedoucí zaměstnanec přímo v pracovní smlouvě.

Výplatu pohyblivé složky mzdy a osobního ohodnocení schvaluje ředitel společnosti. Tuto složku lze krátit nebo odejmout jen při zjištěných nedostatcích v řídicí práci, neplnění nebo neúplného plnění uložených úkolů, způsobení značné škody apod.

### ***Splatnost mzdy***

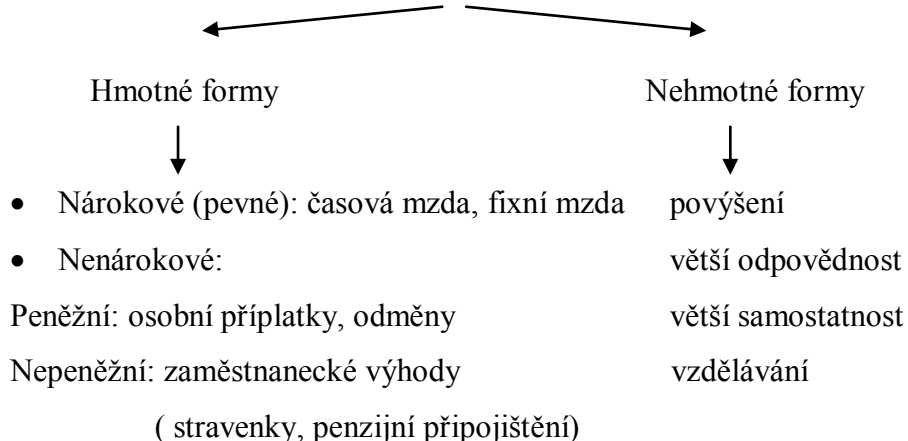
Mzda je splatná vždy 25. dne měsíce následujícího po vykonané práci. Případně – li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda nejpozději následující pracovní den po tomto dni.

## **4.3 Odměňování zaměstnanců v organizaci**

Zaměstnanci jsou odměňováni podle smluvně stanovených podmínek, které se vyvíjí podle ekonomických výsledků hospodaření organizace. Podle zákoníku práce, a zákona o minimální a zaručené mzdě, společnost řadí zaměstnance do tarifních skupin, podle pracovní činnosti se dále zaměstnanci dělí na dělníky a technickohospodářské pracovníky a využívá dva typy mezd:

- časovou mzdu pro dělnické pozice,
- základní měsíční mzdu pro technické pracovníky.

### Systém odměňování ve společnosti Rybárik, s.r.o.



Společnost Rybárik zohledňuje v systému odměňování i nehmotné formy odměny, zejména povýšení, větší odpovědnost a větší samostatnost na pracovišti, čehož účelem je, aby zaměstnanci takto maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy.

#### Dělníci – předpis:

Časová mzda (hodinová) + odměny:

- 0 – 100% tarifní mzdy, podle hodnocení pracovních výsledků,
- za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu,
- za činnosti zaměstnance, které zaměstnavateli přinesly hospodářský prospěch,
- za dosažení prokazatelných úspor.

Konkrétní výši odměny navrhuje pověřený vedoucí zaměstnanec a schvaluje ji ředitel společnosti. Odměna za dosažení prokazatelných úspor např. materiálu, nafty do strojů a nákladních vozidel, údržba a malé opotřebení strojů a automobilů. Za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu se zaměstnanci uděluje odměna ve výši, kterou stanoví vedoucí úseku, podle složitosti vykonaného úkolu, podle míry samostatnosti, iniciativy a prokázané odbornosti. Činnosti, které firmě přinesly hospodářský prospěch, například sjednání pracovní zakázky, prodej materiálů, poskytnutí strojů za úplatu. Podle hodnocení pracovních výsledků dále stanoví vedoucí úseku odměnu podle dlouhodoběji kvalitně vykonávané práce, dosažení prokazatelně lepších pracovních výsledků, samostatnosti, spolehlivosti, odpovědnosti, prokázané odbornosti.



## **Administrativní pracovníci, technici – předpis:**

Měsíční fixní mzda + osobní ohodnocení ředitele + pohyblivá složka:

- 0 – 100% tarifní mzdy

Osobní ohodnocení ředitele se uděluje za činnosti, které jsou nad rámec pracovních povinností, nebo které přinesly firmě hospodářský prospěch, například sjednání výhodného úvěru, zajištění nových stavebních zakázek, získání zakázky ve veřejném výběrovém řízení a další. Pohyblivá složka mzdy se přiděluje zaměstnanci podle jeho pracovního výkonu, spolehlivosti, odpovědnosti, samostatnosti, dosažení prokazatelně lepších pracovních výsledků.

### **4.4 Příplatky**

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci, se kterým nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna, vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci, se kterým bylo dohodnuto poskytnutí příplatku namísto náhradního volna, 100% průměrného hodinového výdělku.

### **4.5 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody bych ve firmě Rybárik shrnula do těchto kategorií:

- výhody sociální – penzijní připojištění, půjčky zaměstnancům,
- výhody mající vztah k práci – stravování, zvýhodněné ubytování, prodej nafty za zvýhodněné ceny, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění,
- výhody spojené s postavením v organizaci - poziční zaměstnanecké výhody – firemní automobily, mobilní telefony, notebooky.

Jako fixní systém benefitů firma využívá příspěvků na stravování a příspěvků na penzijní připojištění, na které má zaměstnanec nárok po 6 měsících pracovního výkonu a může si sám zvolit instituci u které si penzijní připojištění zřídí. Stravenky firma zajišťuje v hodnotě 60 Kč a zaměstnanci hradí 50% nákladů. Na penzijní připojištění přispívá maximálně 12 000 Kč ročně na

zaměstnance. Příspěvků na stravování využívají ve firmě všichni zaměstnanci, příspěvků na penzijní připojištění využívá v současné době pouze asi 7 zaměstnanců.

Tabulka 4-2: Propočet starých nákladů za rok

Zaměstnanecké výhody	Náklady zaměstnavatele
Stravenky	318 780
Penzijní připojištění	49 200

Náklady zaměstnavatele na stravování činí v současné době 318 780 Kč na 42 zaměstnanců, příspěvky na penzijní připojištění činí 49 200 Kč na 7 zaměstnanců za rok.

Další zaměstnanecké výhody jako půjčky se poskytují zaměstnancům, zejména dělníkům, v tíživých životních situacích, dále se pracovníkům na dělnických pozicích poskytuje zvýhodněné ubytování v prostorách ubytovny vybudované v areálu firmy, prodej nafty za zvýhodněné ceny. Firemní automobily, mobilní telefony, notebooky se poskytují vedoucím pracovníkům jednotlivých úseků.

#### 4.6 Motivace v oblasti odměňování

V současné době firma Rybárik řeší ve spolupráci s externí firmou změnu stávajícího motivačního systému na systém modernější a efektivnější. Jednou z oblastí řešení je i systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, které firma poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, pocit sounáležitosti s podnikem, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s podnikovými cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v podniku.

Firma chce poskytováním zaměstnaneckých výhod především řešit současný problém rostoucího nedostatku kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto by chtěla tyto zaměstnance získat a „připoutat“ poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vedle mzdy.

Hlavní motivací v systému odměňování jsou pro zaměstnance firmy v současné době odměny podle hodnocení pracovních výsledků, které určuje vedoucí pracovník podle dlouhodoběji kvalitně vykonávané práce, dosažení prokazatelně lepších pracovních výsledků, samostatnosti, spolehlivosti, odpovědnosti, prokázané odbornosti. Dále odměny za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu, odměna za dosažení prokazatelných úspor např. materiálu, nafty do strojů a nákladních vozidel, údržba a malé opotřebení strojů a automobilů, a za činnosti, které firmě přinesly hospodářský prospěch. U administrativních pracovníků a technických pracovníků se potom jedná o odměny nad rámec pracovních činností a za činnosti, které přinesly firmě hospodářský prospěch.

#### 4.7 Mzdová šetření a hodnocení práce

Co se týká mzdových šetření, firma je provádí na základě získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce a zajištění vnější srovnatelnosti mezd. Firma sleduje tržní sazby prací, existující v konkurenčních organizacích, aby věděla jak za stejnou práci platí jiné organizace v daném odvětví. Orientuje se tedy hlavně podle konkurence a současné situace na trhu práce. Takto zjišťuje nejen úroveň základních mezd a platů, ale i jiných forem odměňování, např. prémie či zaměstnaneckých výhod a také chce tímto eliminovat chybné představy zaměstnanců o cenách určitých prací.

Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Rybárik, s.r.o., provádí především vedoucí jednotlivých úseků a podle toho jsou zaměstnanci hodnoceni při udělování výkonnostních odměn. Vedoucí zaměstnanci k tomuto účelu využívají hodnotící matice, do které si rozdělují své zaměstnance podle výkonu a motivace.

Tabulka 4-2: Hodnotící matice dle výkonu/motivace

motivace	velká	VEN	6	5
	střední	2	4	3
	malá	zvýší výkon, pokud zvýším motivaci	2	1
		malý	střední	velký
výkon				

Například pracovníci, kteří mají poměrně velkou motivaci, co se týká příplatků a zaměstnaneckých výhod, ale neodvádějí již takovou práci jaká tomuto přísluší, se dostávají na pozici VEN a měli by být nahrazeni jiným, schopnějším pracovníkem. Při zařazení na pozici dvě – malý výkon, střední motivace, nejprve vedoucí pracovník provede se zaměstnancem rozhovor, na základě kterého zjistí, zda je pracovník ochoten zvýšit svůj výkon nebo následuje výpověď. Co se týká pozice malý výkon – malá motivace, opět následuje rozhovor s vedoucím a na základě tohoto je potom posouzeno zda by zvýšení motivace zaměstnavatelem vedlo ke zvýšení výkonu zaměstnance. Na pozici 1 velký výkon – malá motivace jsou zaměstnanci tzv. „srdcaři“, jedná se o nejlepší pracovníky, kteří jsou i za poměrně malou motivaci oddáni firmě a svoji práci vykonávají kvalitně. Na tyto pracovníky je potom potřeba se zaměřit a ještě více podporovat různými výhodami jejich loajalitu vůči firmě.

Tato matice je vhodným nástrojem při zatřídění různých pracovníků a následnému přidělování výkonnostních příplatků. Podle tohoto systému vedoucí pracovníci snáze zjistí, u kterých zaměstnanců je potřeba zvýšit motivaci aby zvýšili výkon, u kterých je motivace adekvátní k vykonávané práci, a které je naopak potřeba nahradit pracovníky lepšími.

#### 4.8 Postup analýzy a použité metody

K řešení daného problému jsem využila **dokumentaci firmy Rybárik, s.r.o.**, a to především vnitřní předpis, podle kterého se firma řídí ve veškerých záležitostech podnikání, a mzdový řád, který upravuje podmínky pro poskytování mzdy a podle kterého se firma řídí ve věcech odměňování, a který se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru.

Další použitou metodou je **dílčí audit systému odměňování** v dané firmě se zaměřením na oblast motivace a zaměstnaneckých výhod, a to prostřednictvím rozhovoru s pracovníky ze dvou úseků firmy, kterými jsou **ekonomický úsek**, který se stará o vyplácení mezd a celkové zajištění systému odměňování ve firmě, a **stavební úsek**, který zaměstnává nejvíce zaměstnanců a také nejvíce přispívá

k ekonomické úspěšnosti firmy. K tomuto účelu jsem tedy využila **metodu rozhovoru**, který jsem aplikovala na 4 zaměstnance z těchto dvou oddělení firmy, a to vedoucí ekonomického úseku, mzdové účetní, vedoucí stavebního úseku a mistru staveb. Rozhovor jsem situovala do dvou úrovní obsahujících otázky (viz. příloha č.2 a příloha č.3) zaměřující se na systém odměňování v dané společnosti.

Při rozhovoru jsem se setkala s otevřeností všech zaměstnanců a ochotou spolupracovat. Jelikož se jedná o malou firmu, vedoucí pracovníci se se všemi svými podřízenými zaměstnanci osobně znají, a tedy jsou seznámeni i s osobními problémy zaměstnanců i s jejich potřebami v oblasti odměňování a potřebami využívání jednotlivých zaměstnaneckých výhod. S dotazovanými jsem tedy mluvila neformálně, snažila jsem se každou otázku dopodrobna vysvětlit, aby byla dostatečně srozumitelná, a v průběhu jsem se podle potřeby ptala na podrobnosti, které mě k jednotlivým otázkám dále zajímaly. Rozhovor s každým pracovníkem trval necelou hodinu. Pro tyto účely jsem zvolila zasedací místnost, která ve firmě slouží pro účely porad, a ve které jsme měli na rozhovor potřebné soukromí.

## **4.9 Výsledky analýzy**

Rozhovor jsem nejprve aplikovala na pracovníce ekonomického úseku, ekonomickou vedoucí, která se stará o veškerou finanční problematiku ve firmě, vyplácí mzdy a jedná v této souvislosti se všemi pracovníky, a mzdovou účetní, jejíž náplní práce je zpracování mezd, oblast personální práce a systém odměn.

### **4.9.1 *Analýza standardizovaných otázek pro pracovníky ekonomického úseku***

V rozhovoru pro pracovníky ekonomického úseku jsem položila následujících 8 otázek:

#### ***1) Spokojenost s nastaveným systémem ve společnosti a případné změny***

Podle dosavadní situace byl systém odměňování nastaven podle potřeb a výsledků hospodaření organizace vnitřním předpisem a zejména systém odměn podle jednatelů a zároveň majitelů společnosti, jelikož se jednalo o malou rodinnou firmu.. V současné době však došlo k výraznému rozšíření a také ke zvýšení obrátu firmy, zejména ve stavební oblasti. Do společnosti bylo přibráno

spoustu pracovníků různého zařazení, proto se vedení firmy rozhodlo zařadit tyto pracovníky do jednotlivých tarifních skupin podle vzdělanostních a kvalifikačních předpokladů. Podle tohoto rozřídění se potom firma řídí při zpracování mezd.

Jelikož se jedná o činnost firmy, která vyžaduje přesnou práci a spolehlivost, firma uděluje dělníkům smluvní mzdu podle mzdového řádu a preferuje proměnlivou složku odměn, která může být pracovníkovi kdykoliv odňata z důvodu špatně odvedené práce, nebo dalšího hrubého porušení pracovního řádu. Pohyblivou složkou odměny je potom možné odměnit zaměstnance při jeho dobré výkonnosti, odbornosti, prokázané spolehlivosti nebo přínosu pro firmu. Základní sazba přidělená ke skupině prací je jakýmsi odrazovým můstkem, dále se zaměstnanci mohou podle své výkonnosti rozvíjet v rámci jednotlivých tarifních skupin, což znamená, že při dlouhodoběji prokazatelně lépe vykonávané práci, se mohou dostat například z 2 do 3 tarifní skupiny.

Nevýhodou tohoto systému se potom stává, že dělníkům nevzniká smluvní nárok na tuto odměnu, ale je jim přidělována pouze na základě rozhodnutí vedoucího daného úseku. Tedy se může stát, že i za dobře vykonanou práci nemusí být zaměstnanec z různých důvodů, jako je nezájem vedoucího, nebo jeho neúčast při výkonu práce, odměněn. Stejný problém se týká také technickohospodářských pracovníků a administrativy. Dalším problémem u této oblasti zaměstnanců je platové převýšení stávajícího zaměstnance z důvodu nově příchozího. I když jsou nově příchozí zaměstnanci zařazeni do tarifních skupin a je jim přidělen fixní plat, mohou nastaveným systémem proměnlivých příplatků dosáhnout vyšších platů, než zaměstnanci, kteří pracují ve firmě mnoho let. Řešením a případnou změnou v této oblasti by mohlo být zavedení věrnostních odměn, kterých by mohl zaměstnanec dosáhnout po určitých letech odpracovaných ve společnosti.

## ***2) Spravedlnost v odměňování a případné změny***

Společnost se v oblasti odměňování řídí platnými právními předpisy a dodržuje zásady minimální a zaručené mzdy. Pracovníci jsou vždy odměňováni

na základě odpracovaných hodin a smluvně sjednaných podmínek. S určitou nespravedlností se však můžeme setkat v oblasti odměn. Stejně jako u dělnických pozic, tak u vedoucích a administrativních pracovníků, může být odměna z různých důvodů opomenuta vedoucím pracovníkem. Jelikož se jedná o oblast citlivou, může být tento problém mnohdy subjektivního rázu, jako řešení v této oblasti by se jevilo zavedení pevně smluveného systému odměn v rámci jednotlivých výkonů a pracovníků.

### ***3) Největší problémy v systému odměňování ve společnosti***

Za největší problém v nastaveném systému odměňování vidí zaměstnanci ekonomického úseku nemožnost profesního růstu a zároveň růstu v rámci stanovené tarifní stupnice. Jelikož je na rozdíl od dělnických prací výkon administrativních pracovníků těžko měřitelný, stanovení pohyblivých příplatků nepovažují mnohdy za adekvátní v souvislosti se svojí vykonávanou prací. Dalším problémem je malé portfolio zaměstnaneckých výhod, přičemž stravenky využívají všichni zaměstnanci, ale jejich hodnotu považují za nedostačující, a dále příspěvky na penzijní připojištění, kterých je využíváno zaměstnanci jen sporadicky.

### ***4) Využití volitelného systému zaměstnaneckých výhod***

Jak už bylo zmíněno nedostačující portfolio zaměstnaneckých výhod považují zaměstnanci za současný problém, který se snaží řešit v rámci změny stávajícího systému odměňování a přínosu především v oblasti motivace. Firma by tedy byla ochotna přijmout systém zaměstnaneckých výhod, pokud by byl dobře nastaven a vyhovoval požadavkům zaměstnanců. Díky zvyšujícímu se obratu firmy ze stavební činnosti a jejímu rozšíření, má v současné době firma možnost investovat do zaměstnaneckých výhod pro své zaměstnance a tím zvyšovat jejich loajalitu vůči firmě, stejně jako samotné dobré jméno a image firmy.

### **5) Nejvíce preferované zaměstnanecké výhody**

Za nejvíce preferované výhody pro technickohospodářské pracovníky, jsou považovány zejména poskytování poukázek na sportovní aktivity, relaxační pobyty, jazykové kurzy. Dále by zaměstnanci ocenili vstřícnost ze strany vedení firmy v podobě dárkových poukazů k životnímu jubileu, odchodu do důchodu, nebo výročí firmy, také by zaměstnanci přivítali zejména zvýšení hodnoty stravenek a zvýšení příspěvků na penzijní připojištění a jeho rozšíření mezi více zaměstnanců.

### **6) Budoucí přínos změny stávajícího motivačního systému odměňování**

Zejména z důvodu nárůstu firmy a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců by firma chtěla nově nastaveným systémem zaměstnaneckých výhod zaujmout jak své stávající, tak zejména nové zaměstnance, motivovat je a udržet si je ve firmě. Chtěla by tak upevnit svoji pozici na trhu, mezi konkurencí a v oblasti dobrého jména a image firmy. V očích zaměstnanců tímto vzroste její hodnota, zaměstnanci se budou cítit více loajální vůči firmě, která nabízí zaměstnanecké výhody, dává najevo, že si tímto zaměstnanců váží a pracovníci také mají pocit, že nedostávají „pouze mzdu“, ale něco „navíc“, a díky tomu budou mít také větší zájem o rozvoj své firmy.

### **7) Další hmotné a nehmotné formy odměňování ve společnosti**

Jako nehmotné formy odměn by vedoucí pracovníci především preferovali větší možnost seberealizace, povýšení, uznání a možnost kvalifikačního růstu. Dále v rámci delegování větší pravomoci při výkonu své práce i přidělování odměn svým podřízených pracovníků. Jako hmotné formy především již zmíněné věrnostní prémie, poukázky k pracovnímu výročí, životnímu jubileu, nepeněžní dary v případě oslavy narozenin, aby zaměstnanci věděli, že si jich vedení firmy váží. Dále poukázky na sportovní aktivity, wellnes, rekreační pobyty a jazykové kurzy.



## **8) *Důležitost lidí při zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti firmy***

Postavení svých pracovníků v procesu zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti firmy vidí vedoucí pracovníci jako klíčovou. Samozřejmě zde důležitou roli hrají i jiné faktory, ale výkonnost a ekonomická úspěšnost je, podle nich, založena především na kvalitách pracovní síly. Kooperaci lidí, vzdělanost, zkušenosti a praxi považují za základní prvky úspěchu firmy.

### **4.9.2 *Analýza standardizovaných otázek pro pracovníky úseku staveb***

Dále jsem rozhovor zaměřila na dělníky a aplikovala na vedoucího úseku staveb a stavebního mistra, kteří mají zmíněné pracovníky na starosti, i zde jsem položila následujících osm otázek:

#### **1) *Spokojenost s nastaveným systémem ve společnosti a případné změny***

I když došlo v poslední době k rozšíření firmy a tím i získání nových kvalifikovaných pracovníků, kteří byli roztríděni podle vzdělanostní úrovně a práce do tarifních skupin a přísluší jim příplatek, který může dosáhnout až do výše jejich měsíčního výdělku, na základě vykonané práce ohodnocené vedoucím pracovníkem, firma zůstává na pozici malé rodinné firmy vedené majiteli, v pozici vedoucích pracovníků. Toto přináší problém v oblasti odměňování, a to zejména v oblasti přiznávání odměn dělnickým pracovníkům, které zatím nejsou pevně stanovené a jejich schválení závisí právě na majitelích firmy. V současné době však vlivem zmíněného rozšíření firmy a získání více kvalifikovaných pracovníků došlo k tomu, že chce firma tyto zmíněné problémy odstranit a v současné době spolupracuje s externí firmou na úpravě systému odměňování a zavedení zaměstnaneckých výhod ve firmě. Tímto chce firma dosáhnout udržení právě zmíněných kvalifikovaných a kvalitních pracovníků, získání nových pracovníků a zejména zvýšení své kvality a dobrého jména v jejich očích.

#### **2) *Motivace zaměstnanců v oblasti odměňování***

Co se týká hmotné oblasti motivace, zaměstnanci jsou poměrně dobře motivovaní. Jelikož jejich hodnocení a případná odměna závisí na jejich výkonu,

dostanou co si zaslouží. Ti pracovníci kteří se snaží a odvádí svoji práci poctivě a správně dostanou ke stávající mzdě příplatky za výkon a dále mohou postoupit co se týká práce na stavbách. Tedy jim může být svěřena větší odpovědnost, mohou dostat na starosti další zaměstnance.

### **3) *Využití volitelného systému zaměstnaneckých výhod***

Jak již bylo zmíněno díky zvyšujícímu se obratu firmy a jejímu rozšíření může firma investovat do svých zaměstnanců a to prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Tímto by především zvyšovala jejich loajalitu vůči společnosti a také zvyšovala jejich podvědomí o tom, že se o ně firma stará a že jí na jejich zaměstnancích záleží. K firmě, která navíc poskytuje zaměstnancům něco navíc k mzdě, se zaměstnanci rádi hlásí a považují ji ve svých očích za firmu prosperující a schopnou postarat se o své pracovníky.

### **4) *Složitost systému hodnocení a přidělování výkonnostních příplatků***

Co se týká hodnocení pracovníků, vedoucí pracovníci a mistři používají pro systém hodnocení a přidělování výkonnostních prémie zmiňovanou hodnotící matici. Ta jim usnadňuje utříbit si pracovníky na schopné, méně schopné, ty co potřebují zvýšit motivaci, nebo ty co se na firmě pouze přizívají. Hodnocení potom probíhá na základě odvedené práce, podle jejího množství a kvality. Jelikož se jedná o poměrně malou firmu s ne mnoha zaměstnanci, vedoucí pracovníci jednotlivých úseků své podřízené lépe znají a vědí, na kterého pracovníka se dá lépe spolehnout, který odvede dobrou práci a jemu tedy náleží zmíněná odměna, na základě tohoto se pracovník více snaží, aby si tuto odměnu udržel.

Tedy systém hodnocení a přidělování výkonnostních příplatků nepovažují vedoucí pracovníci stavebního úseku za příliš složitý, ale spíše z pohledu svých podřízených pracovníků nespravedlivý. A to z toho důvodu, že nejsou stanovená přesná pravidla zaměstnaneckých výhod a odměn, která by byla smluvně daná, vše se odehrává na základě rozhodnutí vedoucích pracovníků a majitelů firmy. Samozřejmě přiznaná odměna za vykonanou práci pracovníkům vždy náleží a je řádně vyplacena, jedná se však o to, že výkon pracovníků může být ovlivněn

různými vlivy jako je například počasí, nemoc nebo jiné překážky bránící v práci. Tedy i když je pracovník jinak výkonný, v měsíci kdy je například škaredé počasí je výkon slabý, tedy mu náleží pouze odměna, kterou má smluvně stanovenou. Problémem je i to, že zaměstnanci právě kvůli tomuto mnohdy neví, jakou výplatu budou mít v kterém měsíci, tedy si nemohou řešit osobní problémy, jako jsou půjčky, splácení různých úvěrů apod.

### ***5) Sjednocení systému hodnocení výkonů***

Jelikož se jedná o práce stavební a tedy různorodé, je sjednocení systému hodnocení výkonů poměrně složité. Například u řidičů nákladních automobilů je výkon poměrně snadno měřitelný, např. za fůru, tunu, kubík nafty, co se týká dělníků staveb zohledňuje se zejména šikovnost, zkušenosti, fyzická síla, měřicím parametrem může být metr, metr čtverečný, kubík. Opět je na vedoucím pracovníkovi jak dokáže své zaměstnance ohodnotit a přidělit jim odměnu podle vykonané práce.

### ***6) Možnost seberealizace a profesního růstu***

Firma se v rámci svého růstu rozvíjí, vyvíjí, tedy zaměstnanci mají jiné pravomoci, jiné ohodnocení, větší odpovědnost, jestliže tuto odpovědnost prokáží dostanou více peněz, mají možnost profesního růstu. Například pracovník, který je šikovný a odvádí dobře svoji práci může na starosti dostat další pracovníky, jsou mu předěleny větší pravomoci, stává se z něj „předák“ na stavbě, po prokázání schopností obstát v této nově získané pozici a dalším rozvoji svých dovedností a znalostí, může dosáhnout až na pozici „mistra“ staveb.

### ***7) Další hmotné a nehmotné formy odměňování***

Jako nehmotné formy by zaměstnanci preferovali zejména využívání služeb strojů (pronájem, výpomoc..) pro vlastní účely, služební auto na víkend, oprava vlastního vozidla v rámci firmy, nákup nafty za zvýhodněné ceny. I když se některé z těchto výhod zaměstnancům poskytují, jedná se opět pouze o poskytnutí na základě domluvy, tedy by zaměstnanci chtěli, aby tyto všechny

výhody byly pevně stanoveny vnitřním předpisem firmy stejně jako odměny ze zisku a odměny z úspor.

#### **8) *Přínos změny motivačního systému***

Od změny motivačního systému pro své zaměstnance očekávají vedoucí stavebního úseku zejména jistotu pro svoje zaměstnance ve výši výplaty každý měsíc, fixně a smlouvou stanovené prémie, jakož i odměny za prokazatelné úspory a další přínosy pro firmu, pevně stanovené vnitřním předpisem. Dále zejména loajalitu zaměstnanců vůči firmě, věrnost firmě, a dostatečnou motivaci k udržení si kvalifikovaných zaměstnanců.

### **4.10 Shrnutí získaných poznatků**

Společnost Rybárik, s.r.o., je v současné době vysoce rozvíjející se a konkurenceschopnou firmou na Uherskohradištském okrese, tedy je samozřejmostí, že se chce zaměřit na své zaměstnance a snažit si je udržet a získat i takové pracovníky, které pro firmu představují důležitý kapitál a nositele know how. I když firma disponuje určitými nedostatky v oblasti odměňování, jak u vedoucích pracovníků tak dělnických pozic, nezalekla se svého současného růstu a rozvoje a snaží se o adekvátní změnu v této oblasti.

Shrnutím získaných poznatků bych tedy vymezila nejdůležitější problémy, ke kterým jsme dospěli po rozhovoru s vedoucími pracovníky. Tedy co se týká oblasti technickohospodářských pracovníků jedná se zejména o platové převýšení nově příchozích zaměstnanců a nemožnost růstu v rámci stanovených tarifních stupňů. Dále malé portfolio zaměstnaneckých výhod a nepevně stanovená výše příplatků za odvedený výkon. Jako nejvíce preferované zaměstnanecké výhody pracovníci uváděli relaxační pobyty, sportovní aktivity, jazykové kurzy, ale také vstřícnost a zájem ze strany majitelů firmy a zároveň vedení, v podobě poukázek k životnímu jubileu, odchodu do důchodu apod. Další hmotné formy odměn jako věrnostní prémie a nehmotné formy již zmíněná možnost profesního růstu, větší samostatnost a uznání.

Co se týká dělnických pozic největším problémem je, stejně jako u technickohospodářských pracovníků, nepevně stanovený systém výkonnostního odměňování, nesmluvně stanovené podmínky přidělování zaměstnaneckých výhod a jejich malé portfolio. V oblasti seberealizace a profesního růstu mají naopak pracovníci na dělnických pozicích dobré možnosti a uplatnění, záleží jen na jejich odbornosti a kvalitě odvedené práce. V tomto směru jim vychází vedoucí pracovníci vždy vstříc, ba naopak se snaží rozdělit si zaměstnance podle kvality jimi odvedené práce a dávat šanci opravdu šikovným pracovníkům k dalšímu rozvoji a zvýšení svých odměn. Jako nehmotné formy odměn by pracovníci na dělnických pozicích preferovali zejména využívání služeb strojů (pronájem, výpomoc..) pro vlastní účely, služební auto na víkend, oprava vlastního vozidla v rámci firmy, nákup nafty za zvýhodněné ceny.

Společnost zejména usiluje o dobré jméno mezi konkurenčními firmami a mezi jejími i svými pracovníky. O zvýšení loajality svých zaměstnanců vůči firmě, o jejich věrnost a pocit sounáležitosti, vzájemné úcty a zejména dobrých vztahů.

## 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZMĚNU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ VE SPOLEČNOSTI RYBÁRIK, s.r.o.

V této části mé diplomové práce jsem se snažila navrhnout změny, které by mohly pomoci zlepšit stávající systém odměňování ve společnosti. I když je v konečné fázi na samotné firmě, jaké změny v stávajícím systému provede a co uváží za vhodné a přínosné v oblasti motivace zaměstnanců, věřím, že by některé z těchto mých nápadů mohla firma využít nebo se jimi alespoň inspirovat.

### 5.1 Cafeteria systém

V rámci zefektivnění motivačního systému pro zaměstnance, za účelem získávání a udržení si kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců a také zvýšení dobrého jména firmy, jak v očích stávajících i budoucích pracovníků, tak konkurence, a zejména z důvodu malého portfolia zaměstnaneckých výhod, jsem se rozhodla společnosti navrhnout systém volitelných zaměstnaneckých výhod „**Cafeteria systém**“. Tento systém je také nazývaný jako pružný systém, který spočívá ve svobodném navolení zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnancům nejvíce vyhovovaly. Upřednostňuje individuální rozvoj a benefity, které pomáhají sladovat rodinný a pracovní život. Podle posledních šetření je tento systém považován za spravedlivější a finančně efektivnější řešení, kde zaměstnanci čerpají svůj účet téměř na 100%, na rozdíl od plošného systému, kde je čerpání nižší.

Každý zaměstnanec má svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod, kde má stanovený určitý finanční limit, který může čerpat a který může být závislý na několika různých faktorech. Zpravidla jsou limity stanoveny na rok, ale lze i na delší nebo kratší období. Jelikož firma poskytuje všem zaměstnancům stravenky a některým penzijní připojištění, rozhodla jsem se pro systém volitelných zaměstnaneckých výhod tzv. „**jádra**“, kde lze zaměstnanecké výhody rozdělit na pevnou složku (jádro) a volitelný blok.

Díky určitému finančnímu limitu si zaměstnanec může sestavit svůj vlastní balíček z nabízeného portfolia benefitů. Navrhuji, aby tento finanční limit byl

stanoven na základě bodů, následně by se pak jednotlivým benefitům přiřadilo určité bodové ohodnocení. Ve své práci se zaměřuji na dva hlavní úseky firmy a jelikož se jedná o různou náročnost a náplň práce, rozdělila jsem skupiny pracovníků podle pracovních pozic a přidělila každé skupině určité body. Co se týká vedoucích pracovníků:

- Střední řídicí aparát (vedoucí středisek) – 5000 bodů.
- Administrativní pracovníci – 3500 bodů.
- Top management – 6000 bodů.

Dále jsem se zaměřila na stavební úsek, kde jsem rozdělila pracovníky do tří kategorií podle pracovní náplně:

- Dělníci – 2000 bodů.
- Zedníci – 3000 bodů.
- Předáci – 4000 bodů.

Zařazení do kategorie dělník je pro pracovníky vykonávající manuální práce přidělené vedoucím. Zedníci vykonávají manuální práce + sami si organizují další práci. Předáci mají na starosti dělníky i zedníky, jsou samostatní, mají větší odpovědnost, organizují práci.

Každý zaměstnanec, který má již po zkušební době, může za jeden rok získat určité množství bodů, které mu bude připisováno na účet. Například vedoucí střediska získá vždy na začátku roku 5000 bodů, které může v rámci nabízených výhod libovolně využít. Jeden bod se rovná jedné koruně. Přidělené body by se neměly převádět do dalšího roku, tedy je musí zaměstnanec do konce roku vyčerpat. V případě přečerpání nebo rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci tyto body budou strhávat z výplaty následujícího měsíce.

Jelikož pracovní výkon může být odvislý od pracovních zakázek, počasí a zejména množství a kvality odvedené práce, o přidělování těchto bodů by se starali nadřízení pracovníci jednotlivých pracovních pozic a to vždy po kvartálním zhodnocení například na základě následujících kritérií:

- pracovní docházka, převršená pracovní neschopnost, omluvená nepřítomnost,

- kvalita a množství odvedené práce, apod.

Tento tzv. cafeteria systém by byl na základě mého doporučení podporován vnitřním intranetem firmy a zaměstnanec by si tak mohl sám zvolit svůj balíček zaměstnaneckých výhod.

#### 5.1.1 Pevná složka - jádro

Jádrem budou příspěvky zaměstnavatele na stravování a příspěvky na penzijní připojištění pro všechny zaměstnance. Co se týká stravování, zaměstnanci si stěžovali zejména na nedostačující hodnotu stravenek, tedy bych v souvislosti s tímto navrhla zvýšení hodnoty stravenek na 80 Kč, při kalkulaci nákladů počítám se 42 zaměstnanci ve firmě a 220 pracovními dny. Hodnota by se tedy zvýšila ze 60 Kč na 80 Kč, příspěvek zaměstnavatele a zaměstnance zůstává stejný v poměru 50%/50%.

Tabulka 5-1: Výhody z pohledu zaměstnavatele

Investované náklady	Náklady zaměstnavatele	Náklady/na osobu	Náklady/na 42 osob
Hodnota stravenky		80 Kč	
Příspěvek zaměstnavatele 50%		40 Kč	
Roční investice	8800 Kč	8800 Kč	369600 Kč
Náklady na sociální a zdravotní pojištění 34%*	2992 Kč	0	
Roční úspora zaměstnavatele		2992 Kč	125664 Kč

\*Sazby pojistného platí pro rok 2011

Zvýšením hodnoty stravenky ze 60 Kč na 80 Kč, namísto navýšení příjmu o tuto částku, zaměstnavatel ušetří ročně minimálně 2992 Kč na jednoho zaměstnance. Firma tímto splňuje podmínky o dani z příjmu - daňově uznatelný náklad do výše 70% (vyhláška č. 377/2010 Sb.).



Druhou zaměstnaneckou výhodou v rámci jádra budou příspěvky na penzijní připojištění, jelikož má v blízké době dojít ke změně zákonů v souvislosti s důchodovou reformou, budou tyto příspěvky poskytovány všem zaměstnancům v zákonem stanovené míře, a to maximálně 12 000Kč za rok, s měsíčním příspěvkem přiděleným podle skupiny prací v tarifní tabulce určené mzdovým řádem:

Tabulka 5-2: Příspěvky na penzijní připojištění podle skupiny prací

Pracovní činnost	Počet zaměstnanců	Penzijní příspěvek za rok v Kč
Pomocný dělník Pomocný mechanik	10	1200
Skladník Fakturantka Administrativní pracovnice	2	2000
Zedník, Tesař, Zámečnick	9	2000
Řidič nákladních vozidel, Strojník, Automechanik - opravář	8	2200
Řidič nákladních vozidel + strojník	6	2200
Provozní technik, Dispečer, Asistent ŘS	2	3200
Vedoucí středisek	3	5600
Jednatelé	2	12000

Příspěvky na penzijní připojištění jsou pro zaměstnavatele výhodné z důvodů osvobození od nákladů na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 5-3: Propočet nákladů jádra za rok

JÁDRO	Náklady zaměstnanec
Stravenky	369 600 Kč
Penzijní připojištění	112 000 Kč

Náklady jádra z příspěvků na stravování činí 369 600 Kč a z příspěvků na penzijní připojištění 112 000 Kč na 42 osob za rok.

### 5.1.2 Volitelný blok

Co se týká volitelného bloku zaměstnaneckých výhod navrhla jsem případné možnosti využívání a bodové odhodnocení. Firma si již sama podle potřeb svých zaměstnanců může stanovit další zaměstnanecké výhody a přidělit jim odpovídající počet bodů.

Tabulka 5-5: Navržené volitelné zaměstnanecké výhody pro zaměstnance

Zaměstnanecké výhody	Počet bodů
Poukázky na sportovní vyžití	300
Příspěvek na úhradu rekreace	500
Péče o duševní a tělesnou pohodu	200
Jazykové kurzy	300
Poukázky na kulturu	200
Firemní půjčky	500

Změna systému výhod na cafeteria systém, umožňuje plnou kontrolu a přehled nad náklady, které budou na zaměstnanecké výhody vyhrazené.

Tabulka 5-6: Propočet nákladů volitelného bloku za rok

Počet bodů	Počet zaměstnanců	Náklady zaměstnavatele v Kč
5000	3	15000
3500	2	7000
6000	2	12000
2000	10	20000
3000	6	18000
4000	3	12000
Celkem	26	<b>84000</b>

Celkové náklady volitelného bloku jsou 84 000 Kč na 26 zaměstnanců za rok.

### 5.1.3 Srovnání celkových nákladů

Tabulka 5-8: Srovnání starých a nových nákladů za rok

Náklady za rok	Náklady v Kč
Staré náklady celkem	367 980
Nové náklady celkem	565 600

Staré náklady ční 367 980 Kč z toho 318 780 Kč příspěvky na stravování a 49 200 Kč příspěvek na penzijní připojištění. Nové náklady činí 565 600 Kč z toho příspěvek na stravování 369 600 Kč, příspěvek na penzijní připojištění pro všechny zaměstnance 112 000 Kč a náklady na volitelné zaměstnanecké výhody 84 000 Kč pro 26 zaměstnanců.

Tabulka 5-7: Tržby za uplynulá období

Tržby v Kč	Rok
38 730 077	2008
57 641 396	2009
76 307 923	2010

Vlivem navržených změn došlo k navýšení stávajících nákladů o 197 620 Kč. Na základě výše uvedených tržeb můžeme konstatovat, že je firma díky rostoucím obrátům schopna a ochotna investovat do takto navržených zaměstnaneckých výhod svých zaměstnanců.

K financování cafeteria systému bych firmě doporučila vytvoření fondu kulturních, sportovních a sociálních potřeb, kam by vkládala určitou částku ze zisku po zdanění, dle svého uvážení a podle potřeb svých zaměstnanců. Dále by v rámci tohoto fondu mohlo být vytvořeno pro každého zaměstnance jeho **osobní konto**, na které by mu byla ročně připisována stanovená finanční částka využívaná k čerpání volitelných výhod.

Ačkoliv zavedení cafeteria systému bude jistě náročné, jak po finanční stránce, tak i administrativní, je nezpochybnitelné, že se jedná do budoucna o správný krok, který zajistí spokojenější a lépe motivované zaměstnance. V současné době existuje na trhu nepřeberné množství firem, které nabízí výhody

cafeteria systému i jednotlivé zaměstnanecké benefity, tedy pokud by bylo zavedení tohoto systému nad síly společnosti, může využít některou ze zmiňovaných firem, která by se postarala jak o zavedení tak i o provoz celého systému.

## 5.2 Odměny za věrnost

Co se týká problému převyšování platů nově příchozích zaměstnanců, jako řešení bych navrhla přidělování bodového ohodnocení podle délky pracovního poměru ve společnosti, které se přičte ke stávajícím bodům v roce dosažení určitého počtu odpracovaných let. Tedy například zaměstnanec, který má ročně nárok na 5000 bodů, dostane v 3 odpracovaném roce navíc 400 bodů.

Tabulka 5-8: Bodové ohodnocení odpracovaných let

Počet odpracovaných let	Počet přidělených bodů
3	400
5	600
7	800
10	1500
15	2000

Důvodem pro zavedení této odměny je ocenit víceletou pracovní věrnost zaměstnanců. Tímto způsobem je možno udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří jsou již zapracovaní a mají dostatečný přehled o společnosti.

## 5.3 Změna tarifních sazeb a příplatků

Dalším krokem, který bych firmě doporučila je změna tarifních sazeb stanovených mzdovým řádem z roku 2007. Tyto sazby jsou nedostačující vzhledem k měnící se míře inflace, ceny práce na trhu a konkurence. Navrhuji jejich zvýšení v závislosti na míře inflace za poslední tři roky (2007 – 2010):

Tabulka 5-9: Změny tarifních sazeb

Pracovní činnost	Skupina prací	Sazba měsíčně v Kč	Sazba za hodinu v Kč
Pomocný stavební dělník Pomocný mechanik	1	8000	58
Skladník Fakturantka Administrativní pracovník	2	10044	xxx
Zedník Tesař Zámečnick	3	12000	68
Řidič nákladních vozidel Strojník Automechanik - opravář	4	15000	72
Řidič nákladních vozidel + strojník (kumulovaná činnost)	5	16000	80
Provozní technik Dispečer Asistent ŘS	6	17 000	xxx
Vedoucí střediska: provozně technického stavebního úseku obchodně - ekonomického úseku	7	19 000	xxx
Ředitel společnosti	8	25 000	xxx

U obou skupin pracovníků byly největším problémem nepevně stanovené odměny a další nehmotné formy odměňování. Firmě bych tedy doporučila vnitřním předpisem pevně stanovit tyto částky, aby měly zaměstnanci jistotu, a nemohli, vlivem různých činitelů, o tyto peníze přijít.

V této souvislosti jsem tedy navrhla fixní mzdu pro dělnické pozice. Jelikož se jedná o firmu zabývající se především sezónními pracemi, zaměstnanci mohou přijít o svůj výdělek vlivem nepříznivého počasí. V takovémto případě by se u těchto zaměstnanců přešlo z hodinové na fixní mzdu a tím by měli zaměstnanci jistotu v měsíční výplatě.

Co se týká technickohospodářských pracovníků, příplatky, které jsou stanoveny ve smlouvě, by mohly být ohodnoceny tímto způsobem:

- za činnosti zaměstnance, které zaměstnavateli přinesly hospodářský prospěch  
- 5% při zisku do 100 000 Kč, 3-4% při zisku do 500 000 Kč,

- za dosažení prokazatelných úspor - 5% z prokazatelné úspory.

Dále bych doporučila pevně stanovit možnost dalších nehmotných forem odměn jako jsou využívání služeb strojů (pronájem, výpomoc..) pro vlastní účely, například pro každého pracovníka 2 krát do měsíce, služební auto dva víkendy v měsíci, oprava vlastního vozidla v rámci firmy 1 krát za čtvrt roku, nákup nafty za zvýhodněné ceny – podle aktuální nákupní ceny, 50l nafty měsíčně.

Firmě bych také doporučila nezapomínat na své zaměstnance a jako gesto vstřícnosti a toho že si svých zaměstnanců váží poskytovat poukázky k životnímu jubileu, odchodu do důchodu, nebo jiné životní události jako je svatba, narození dítěte apod.

## 6. ZÁVĚR

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část, analýzu charakterizované společnosti a část praktickou. V teoretické části jsem se zabývala problematikou systému odměňování v současném firemním a moderním pojetí. V první části jsem se zaměřila zejména na systém odměňování jako takový, řídící se platnými právními předpisy a s tím související spravedlnost a výkon v systému odměňování. Dále pojetí nového odměňování v návaznosti na řízení lidského kapitálu, strategické řízení odměňování a mzdovou politiku. Důležitou součástí odměňování je i oblast motivace zaměstnanců, struktura a forma mezd jakož i mzdové formy používané ve firmě a k tomu patřící dodatečné mzdové formy. Toto vše by se však neobešlo bez mzdových šetření a hodnocení práce, kterými se zabývám v druhé části teoretické práce. Na tuto oblast potom navazují zaměstnanecké výhody a to zejména systém volitelných zaměstnaneckých výhod – Cafeteria systém.

V části týkající se analýzy charakterizované společnosti jsem vymezila společnost Rybárik, s.r.o., její rozsah činnosti, vize a hlavní cíle společnosti, jakož i politiku kvality a systém kontroly kvality poskytovaných služeb, organizační strukturu, počet zaměstnanců a jejich vzdělanostní úroveň. Dále jsem se zabývala pojetím lidských zdrojů, konkurencí v Uherskohradištském okrese a firemní certifikací.

V praktické části své diplomové práce jsem se zabývala analýzou systému odměňování v dané společnosti. Pro účely této analýzy jsem si vybrala firmu Rybárik, s.r.o., kterou jsem představila v předchozí části své práce. K analýze jsem využila dokumentaci firmy Rybárik, s.r.o., zejména vnitřní předpisy a mzdový řád. Dále jsem ve firmě zjišťovala další mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody, motivaci v oblasti odměňování a také mzdová šetření a hodnocení práce. Pro tyto účely své analýzy jsem využila dílčí audit systému odměňování ve společnosti. Pro tohoto zkoumání jsem použila metodu rozhovoru, který jsem položila čtyřem zaměstnancům firmy ekonomického úseku a stavebního úseku, protože tyto dva úseky považuji za nejdůležitější ve firmě. Ze standardizovaných otázek pro ekonomické pracovníky i stavební mistry jsem se

dozvěděla mnoho zajímavých a důležitých poznatků, které se staly stěžejním podkladem pro doporučení a náměty managementu.

Ve své práci jsem se tedy podle předem stanoveného cíle snažila co nejhlouběji proniknout do chodu této firmy, podrobněji prozkoumat zmíněné problémy a nedostatky ve firmě, zejména v systému odměňování, analyzovat je a pokusit se navrhnout případná opatření. Věřím, že tyto mnou zjištěné poznatky a navrhnutá opatření by mohla do budoucna přispět ke snížení jejich nežádoucího vlivu.



## Seznam použité literatury

### *Odborná literatura:*

ARMSTRONG, Michael. Employee Reward. 3.vyd. Great Britain: The Cromvell Press, 2004. ISBN 85292-938-2.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

D'AMBROSOVÁ, a kol. Abeceda personalistiky. 4.vyd. Olomouc: Anag. 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, ČOPIKOVÁ, Andrea. Systémy odměňování v organizacích. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

KAHLE, B. Praktická personalistika. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9.

KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA Jiří, BABICOVÁ Jana. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Ostrava: J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, HŮTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-988-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 2.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2008. ISBN 978-80-7357-368-3.

NOVOTNÝ Rudolf, KOHOUTEK, Zdeněk. Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců. 6.vyd. Ostrava: Mirago, 2001. ISBN 80-85922-86-X.

ŠUBRT, a kol. Abeceda mzdového účetnictví. 21.vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-635-8.

*Internetové zdroje:*

BUKAČ, Petr. Měšec.cz: Využíváte zaměstnanecké výhody? [online]. 2005, [cit. 2005-03-16]. Dostupný z WWW:

<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Pojistné na sociální zabezpečení: Změny pro zaměstnavatele v pojistném na sociální zabezpečení od 1.1.2011 [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/legislativa/zmeny-zamestnavatele-pojistnem-socialni-zabezpeceni-1-1-2011.htm>

DO PRÁCE. Zaměstnanecké výhody [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://www.doprace.cz/zamestnanecke-vyhody/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Zákoník práce: Zákon 262/2006 Sb. [online]. 2006, [cit. 2006-04-21]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Sbírka předpisů České Republiky: Vyhláška 377/2010 Sb. [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://www.sbirka.cz/POSL4TYD/NOVE/10-377.htm>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nařízení vlády 567/2006 Sb. [online]. 2009 Dostupný z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7999/NV\\_452\\_2009.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7999/NV_452_2009.pdf)

SBÍRKA ZÁKONŮ. Zákoník práce paragraf § 112: Zaručená mzda [online]. 2011. Dostupný z WWW: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/zarucena-mzda.html>

SBÍRKA ZÁKONŮ. Zákoník práce paragraf § 111: Minimální mzda [online]. 2011. Dostupný z WWW: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/minimalni-mzda.html>

RYBÁRIK, s.r.o. Zemní práce, stavby, demolice [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://www.rybarik.cz/2651/rybarik-s-r-o-/>

## **Seznam zkratk**

Řs – Ředitel společnosti

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Veronika Lánská  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
B.Dvorského 4, Prostějov 796 04

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 – Organizační struktura společnosti Rybárik, s.r.o.

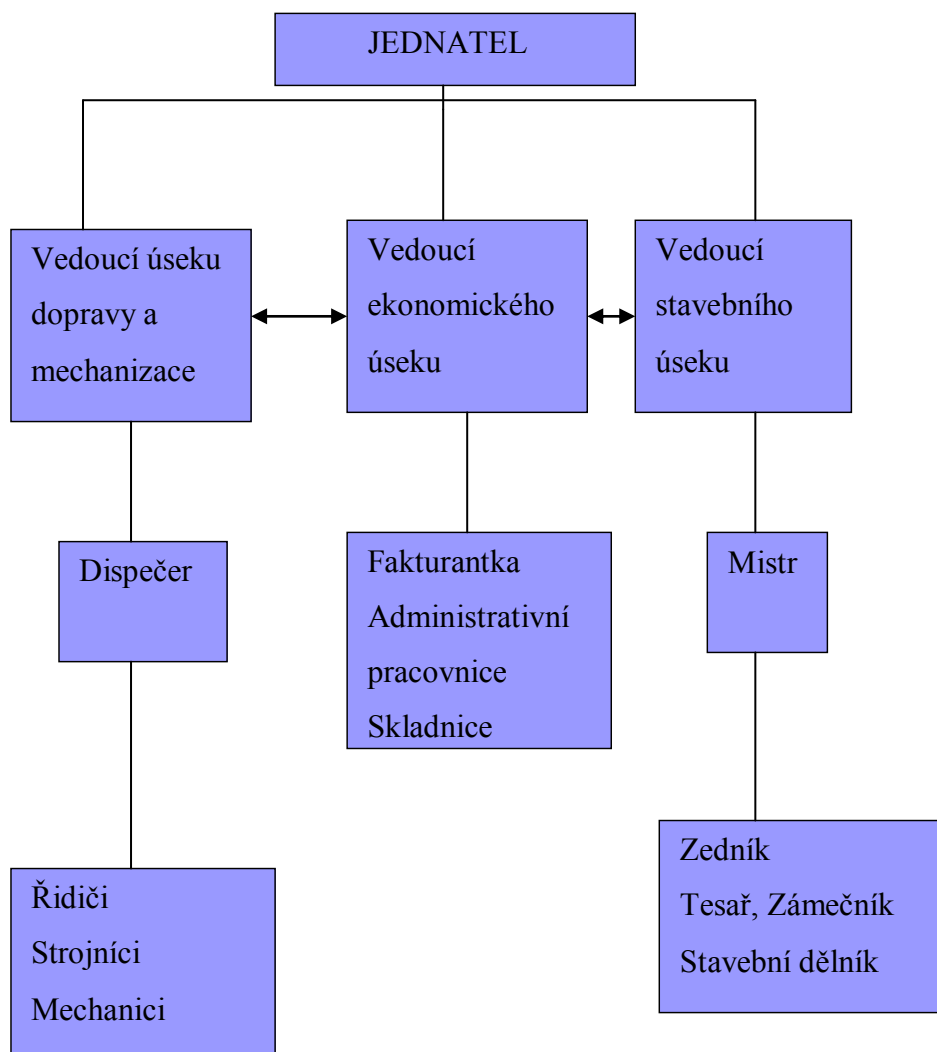
Příloha č.2 – Standardizované otázky pro pracovníky ekonomického úseku

Příloha č.3 – Standardizované otázky pro pracovníky stavebního úseku

Příloha č.4 – Sídlo společnosti Rybárik, s.r.o. po rekonstrukci

Příloha č.5 – Mechanické stroje společnosti Rybárik, s.r.o.

## Příloha č. 1 - Organizační struktura ve společnosti Rybárik, s.r.o.



**Příloha č. 2 - Standardizované otázky pro pracovníky  
ekonomického úseku:**

1. Jako vedoucí pracovník jste spokojen s nastaveným systémem odměňování ve Vaší firmě? Co byste na stávajícím systému změnil/a?
2. Je podle Vás systém odměňování ve Vaší firmě spravedlivý, případně s čím nejste spokojena, co byste změnila?
3. Co je podle Vás největším problémem v oblasti odměňování ve Vaší firmě?
4. Využila by Vaše firma volitelného systému zaměstnaneckých výhod „Cafeteria systém“?
5. Jaké výhody by podle Vás zaměstnanci nejvíce preferovali?
6. Co by měla přinést do budoucna změna stávajícího motivačního systému v oblasti odměňování?
7. Jaké další hmotné a nehmotné formy odměňování by podle Vás připadaly v úvahu pro Vaše zaměstnance?
8. Jsou pro Vás důležití Vaši zaměstnanci při zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti Vaší firmy?

**Příloha č. 3 - Standardizované otázky pro pracovníky  
stavebního úseku:**

1. Jste spokojen s nastaveným systémem odměňování ve firmě? Co byste na stávajícím systému změnil?
2. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni v oblasti odměňování?
3. Je pro vás systém hodnocení pracovníků a výkonnostních příplatků složitý? A jak byste popřípadě tento systém změnil?
4. Jak by se podle Vás dalo sjednotit hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků?
5. Jaké mají Vaši zaměstnanci na pracovišti možnosti seberealizace a profesního růstu?
6. Jaké další hmotné a nehmotné formy odměňování by podle Vás připadaly v úvahu pro Vaše zaměstnance?
7. Co by podle Vás měla hlavně přinést změna motivačního systému ve firmě a jaký přínos by měla mít hlavně pro zaměstnance?



#### **Příloha č. 4 - Sídlo společnosti Rybárik, s.r.o. po rekonstrukci**



## Příloha č. 5 - Mechanické stroje společnosti Rybárik, s.r.o.





